СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

А. П. ПАНФИЛОВА

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Рекомендовано
Федеральным государственным автономным учреждением
«Федеральный институт развития образования» (ФГАУ «ФИРО»)
в качестве учебника для использования
в учебном процессе образовательных учреждений,
реализующих программы СПО
по укрупненной группе специальностей
050000 «Образование и педагогика»

Регистрационный номер рецензии 654
от 18 декабря 2012 г. ФГАУ «ФИРО»



Москва
Издательский центр «Академия»
2013

УДК 159.9(075.32)
ББК 88.53я723
П167

Рецензент —
преподаватель психологии педагогического колледжа № 5,
заслуженный учитель РФ *Н.В.Волкова*

Панфилова А.П.

П167 Психология общения : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / А.П.Панфилова. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 368 с.

ISBN 978-5-7695-9683-4

Учебник создан в соответствии с требованиями ФГОС СПО для укрупненной группы специальностей 050000 «Образование и педагогика» и может быть использован при освоении дисциплины «Психология общения» (ОГСЭ.02).

В учебнике рассматриваются психологические аспекты коммуникативной компетентности; функции, модели и стили общения; специфика межличностного и делового общения в контексте группового взаимодействия и взаимовлияния; рассмотрены вербальные и невербальные средства общения, виды слушания и техники установления обратной связи; описаны сенсорные каналы и убеждающие технологии; характеризуются ролевое и конфликтное поведение, техники управления этими процессами и этические проблемы общения в организации. Изложение теории сопровождается тестами, практическими заданиями. Предлагается выполнить упражнения, нацеленные на коммуникативный практикум и развитие у читателя конкретных умений и навыков, необходимых для эффективной коммуникации.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования. Может быть полезен преподавателям, воспитателям, психологам, социальным работникам, менеджерам.

УДК 159.9(075.32)
ББК 88.53я723

ISBN 978-5-7695-9683-4

Уважаемый читатель!

Данный учебник является частью учебно-методического комплекта по укрупненной группе специальностей «Образование и педагогика» и может быть использован при изучении дисциплины «Психология общения» (ОГСЭ.02).

Учебно-методические комплекты нового поколения включают традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изуение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит в себе учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

Учебник создан на основании Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования с учетом его профиля.

Предисловие

Большинство людей считают, что общение — это исключительно передача и получение информации. Однако для того чтобы передать информацию, необходимо сначала вступить во взаимодействие. Следовательно, общение связано прежде всего с взаимоотношениями. Кроме того, общение — это непрерывная деятельность: любая передача информации предполагает взаимодействие и потребность убедить других в тех или иных идеях, мнениях, решениях. Общение необходимо также для взаимопонимания. Это важно учитывать, чтобы добиваться практических результатов.

Современная профессиональная деятельность человека практически вся построена на взаимодействии для обмена информацией, т.е. на коммуникативной компетентности (беседы, переговоры, дискуссии, речи, совещания, презентации или виртуальное общение по Интернету и т.д.). Для того чтобы приобрести необходимые навыки общения, специалисты (учителя, врачи, менеджеры, юристы, банкиры, торговые представители, специалисты по связям с общественностью, диспетчеры, налоговые служащие, секретари и т.д.) вынуждены проходить специальные тренинги, участвовать в интерактивных играх, приглашать в организацию психологов и консультантов для обучения переговорам и разрешения конфликтных ситуаций. Все это весьма дорогостоящее удовольствие. Гораздо выгоднее развивать коммуникативную компетентность еще в детстве. Сегодня для этого есть практически все условия: достаточное количество специалистов, психологов, людей, способных преподавать общение, — позволяющие демонстрировать любые негативные и позитивные примеры, обучать общению с помощью Интернета, дистанционного обучения; разработаны и как никогда востребованы интенсивные и интерактивные технологии (имитационные, деловые и ролевые игры, кейсы, тренинги, креативные и эвристические технологии).

В чем же проблема? Почему в образовательных учебных учреждениях, на предприятиях и в офисах при взаимодействии работников все еще преобладает деструктивная коммуникация? Почему школьные педагогические коллективы раздираемы противоречия-

ми. Отчего подростки и молодежь общаются агрессивно, используя сленг, нецензурную речь? И почему так много одиноких, никем не понятых детей и зачастую отсутствует толерантность у самих учителей и родителей? Одна из причин этих явлений, имеющих, на наш взгляд, глобальный характер, — негативная коммуникативная культура и агрессивная среда, в которой живут подростки и молодые люди. Эта культура тиражируется телевидением, Интернетом, которые сегодня все более доступны детям. Кардинальные перемены в обществе вызвали ломку моральных ценностей и норм взаимодействия, и этот опыт как губка впитывают молодые люди.

Подростки и молодые люди, вместо того чтобы вести здоровый образ жизни, читать, заниматься спортом, часами просиживают у экранов телевизоров и мониторов компьютеров — в Интернете, что в итоге снижает уровень их культуры, развращает, снимая многие табу, сводит чувство любви только к сексу и удовольствию, примитивизирует мышление и интеллект, вызывает, наконец, утрату любви к Родине и прививает стадный инстинкт, агрессивное поведение.

К сожалению, и современная система образования главное внимание уделяет не столько становлению личности ребенка и его внутреннего мира, сколько развитию его интеллекта и эрудированности, освоению и переработке знаковой информации из окружающего внешнего мира. Человек в системе школьного образования формируется в основном как потребитель информации. Уровень самосознания ребенка не успевает за уровнем его интеллектуального и образовательного развития. В результате он не получает опыта использования всех своих ресурсов, главный из которых — формирование своей личностной целостности и приобретение разнообразного житейского, социального опыта, пережитого и освоенного. При таком недоразвитии самосознания уже у взрослого человека формируется и закрепляется способность в процессе взаимодействия смотреть и не видеть, слушать и не слышать, догадываться о чем-то тревожном, но не обсуждать с другими. Все это негативно сказывается на общении, порождает конфликтные ситуации и неадекватное поведение.

Как известно, личность отчетливо проявляется в общении с другими личностями. При этом, как указывает С.К.Рощин, одной из важных характеристик личности является коммуникативная толерантность, которая показывает, в какой степени человек переносит (терпит) субъективно неприемлемые или нежелательные для него индивидуальные особенности партнеров по взаимодействию:

поступки, привычки, стиль поведения, стереотип мышления. Коммуникативность зависит от особенностей коммуникаторов и их партнеров. К основным характеристикам личности, влияющим на общение, В.В. Бойко относит следующие: интеллектуальные, ценностные, этические, эстетические, эмоциональные, сенсорные, энергодинамические, характерологические. Интегративная деятельность этих характеристик, как считает автор, и определяет отношения между людьми, их агрессивность или толерантность.

Общественность волнует вопрос: что же можно противопоставить такому влиянию? Прежде всего, систематическое обучение детей, подростков и молодых людей в семье и в школе конструктивному общению, формирование у них коммуникативной и психологической компетентности, развитие социального интеллекта. Представления о добре и зле, категории нравственности, объективная информация (знания) — все это необходимые составляющие процесса формирования человека, его личности. И проявляются они лишь при взаимодействии с другими людьми, в конкретной деятельности. Р. Роллан справедливо отмечал, что добро не наука, а действие. Именно в общении представляются и закрепляются конкретные нравственные ценности, принятые в обществе. Однако освоить все эти ценности, научиться их применять не так-то просто. Недостаточно лишь прочесть лекцию на эту тему. Следует повсеместно внедрять в учебный и досуговый процесс, а также в контекст различных обучающих программ для подростков специальные интерактивные психологические игры, тренинги и упражнения. Интенсивные и имитационные игры, по свидетельству разных специалистов, позволяют организовывать интенсивное межличностное взаимодействие и осваивать не только коммуникативную компетентность, но и нравственные нормы, принципы и ценности, развивать духовные потребности, обучать сотрудничеству, партнерским взаимоотношениям, пониманию друг друга и себя самого, корректировке своего потенциала для успеха в личных и профессиональных отношениях. Известно также, что ролевые игры и тренинги формируют потребность «ходить в чужих ботинках», что способствует развитию эмпатии, а следовательно, участники игровых занятий учатся сопереживанию и состраданию по отношению к другим людям, животным, а также к природе.

Данный учебник как раз и направлен на всестороннее решение описанных выше задач. Его главные цели заключаются в следующем:

1) охарактеризовать и рассмотреть основные понятия теории общения, показать значение для успешного построения межлич-

ностных и деловых контактов и эффективного взаимодействия таких составляющих конструктивного общения, как функции, модели, стили, стратегии, средства, формы и методы, техники и технологии;

2) расширить или развить личную психологическую, коммуникативную, интерактивную и перцептивную компетентности читателя, обогатив его специальными знаниями, умениями и навыками, ибо, как заметил И. Гёте, «чего человек не понимает, тем он не владеет»;

3) показать несомненные преимущества использования коммуникативных техник, моделей, стилей, умений и навыков при практическом взаимодействии;

4) научить осуществлять коммуникативный практикум для понимания собственного потенциала и рационального его использования в практической деятельности при общении с другими людьми, для самокоррекции и развития тех характеристик, которые все еще или исходя из будущих целей недостаточно сформированы;

5) приобрести коммуникативный опыт в процессе непосредственного участия в интенсивных играх и упражнениях и выполнения специальных заданий (вспомним слова Б. Паскаля: «Человек, несомненно, сотворен для того, чтобы думать: в этом и главное его достоинство, и главное дело жизни. И начать ему следует с размышлений о себе самом»);

6) помочь применить усвоенные знания в реальных жизненных ситуациях, в общении с другими, повышая, таким образом, коммуникативную компетентность.

Учебник выстроен в соответствии с перечисленными целями и состоит из девяти глав, в каждой из которых представлен теоретический материал по актуальным проблемам общения; по ходу рассмотрения темы даются практические упражнения для самостоятельной и (или) групповой работы. В конце каждой главы предложен набор тестов, выявляющих коммуникативный потенциал, прописанный в теории. Читатель (как обучающий, так и обучаемый) должен ответить на все вопросы тестовых заданий и подвести итоги, которые помогут ему выявить свои достоинства и недостатки. Ответы на контрольные вопросы и задания позволят проверить усвояемость теоретического материала главы.

Сводный анализ достижений на основе самооценки (по итогам тестирования), приобретенных знаний и ключевых умений (по итогам практического выполнения всех заданий и интерактивных упражнений) поможет читателю гибко и последовательно использовать их в реальном общении, добиваясь успехов и получая

удовлетворение. Ибо, как писал Д. Дидро, «предварительное знание того, что хочешь сделать, дает смелость».

Однако добиться успеха в межличностном и деловом общении, а также при взаимодействии в обучающем процессе, как показывает практика, можно лишь постоянно тренируясь для развития необходимых характеристик и компетенций. Такой тренинг проходит более успешно при групповом взаимодействии, используя в учебном процессе при обучении общению все многообразие игровых технологий, ролевых и имитационных игр, креативных и эвристических упражнений, игрового проектирования и многократно повторяемого тренинга, которые могут быть внедрены как самостоятельные технологии, так и при сопровождении традиционных методов обучения. О важности такой организации учебного процесса свидетельствуют и федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС ВПО), которые в качестве одного из обязательных требований к основным образовательным программам (ООП) нового поколения рассматривают ориентацию специалистов, обучающих бакалавров, на конечные результаты, выраженные в форме компетенций. При этом обязательным условием для педагога становится использование в учебном процессе активных и интерактивных форм и технологий проведения занятий (до 30 % учебного времени) и контрольно-измерительных материалов, диагностирующих приобретенные компетенции «на выходе».

Следовательно, предлагаемый читателю учебник поможет и самим педагогам развить не только коммуникативную компетентность, но и интерактивную и игротехническую, при этом учебником можно пользоваться прямо на занятии для организации деятельностного обучения. По этому принципу написаны все главы. В конце книги представлен глоссарий основных терминов, использованных в учебнике, приведен список основной и дополнительной литературы не только по проблемам общения, но и по игровым технологиям. Все это поможет педагогу удовлетворить практические и эмоциональные потребности участников взаимодействия в образовательном процессе.



Глава I

ОБЩЕНИЕ КАК ПРЕДМЕТ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

> Лишь те действия могут быть признаны справедливыми, полезность которых подтверждается в потребностях взаимного общения людей.
>
> *Эпикур*

Основные цели:

- раскрыть категории и основные составляющие общения;
- показать многоплановый, многофункциональный характер и востребованность общения;
- проанализировать сходство и различия понятий «компетенция» и «компетентность»;
- проанализировать содержание коммуникативной компетентности;
- рассмотреть виды и уровни, модели и стили общения;
- развить практические умения, навыки самоанализа и самодиагностики читателя.

Ключевые слова:

Общение, деятельность, компетенции, компетентность, межличностное, деловое общение, формальное, неформальное, коммуникация, модели общения, стили общения, синергия, диалог, манипулирование, экспрессия, взаимодействие, восприятие и понимание.

ВВЕДЕНИЕ В УЧЕБНУЮ ДИСЦИПЛИНУ. КАТЕГОРИЯ «ОБЩЕНИЕ» В ПСИХОЛОГИИ

Без общения, как известно, немыслимо ни общество, ни организация, ни группа. Способность общаться друг с другом — одно из величайших, если не самое главное, приобретение человека в ходе эволюции. Как свидетельствуют специалисты, общение — сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной

деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека. [Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М., 1985. — С. 213.]

Ученые рассматривают общение как социально-психологическое явление, которое вмещает в себя все богатство многообразных духовных и материальных форм жизнедеятельности человека и является его насущной потребностью. Слово «общение» происходит от латинского communis, означающего «общество, община, общий». Для того чтобы с кем-то обменяться информацией, необходимо прежде вступить в контакт, в общение, а затем попытаться достичь единого понимания в процессе совместной деятельности.

В едином процессе общения социальные психологи (Б. Д. Парыгин, Г. М. Андреева) выделяют три стороны, или функции:

- *коммуникативную* (передача, получение и обмен информацией);
- *интерактивную* (взаимодействие);
- *перцептивную* (восприятие и понимание или взаимопонимание).

Отсюда, общение можно представить в виде своеобразной пирамиды, состоящей из нескольких граней. Каждая из них имеет самостоятельное значение и в разное время и в разных ситуациях может превалировать. Однако полноценным общение становится лишь тогда, когда все грани проявляются одновременно: обмен информацией, взаимодействие с другими людьми, понимание и познание их, а также переживание, возникающее в ходе общения. Именно психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь и взаимодействие для решения разных задач, но и взаимный обмен эмоциями, сорадость, сопереживание, сострадание.

Общение пронизывает всю человеческую жизнь и является такой же важной потребностью, как витальные потребности в еде, одежде, воде, жилище и т. п. Известно, что в условиях изгнания из общества, т. е. полного одиночества, у человека уже на шестой день начинаются галлюцинации. Он общается с этими несуществующими образами и, если остается в изоляции, погибает. Для человека не существует более чудовищного наказания, чем быть предоставленным в обществе самому себе и оставаться абсолютно незамеченным. Об этом свидетельствует так называемое наказание одиночеством (по-японски «Моритао»), когда провинившегося человека сажали в пещеру на неделю или больше и запрещали разговаривать даже с самим собой.

Важно также определить предметную область общения. В психологической литературе практически отсутствует четкое разделение понятий, включаемых в общение, что приводит к определенной путанице. Содержательная предметная область общения зависит от следующих известных значений термина «общение»:

- объединение, создание общности, целостности;
- передача сообщений, обмен вербальной и невербальной информацией;
- встречное движение, взаимопроникновение, способствующее взаимопониманию.

Нельзя не отметить, что такие характеристики важны как для определения предмета группового и массового общения, его содержания, так и для межличностного контакта. Кроме того, понятие «общение» не только указывает на межличностный характер взаимодействия, но и относится к деятельности особого рода, в результате которой возникает психологический контакт между участниками общения. Таким образом, возникающая в результате контакта и вступления во взаимодействие между людьми своеобразная психологическая окраска отношений является важнейшей характеристикой межличностного общения.

В организационном контексте общение включает в себя все разнообразие контактов и взаимодействий между членами коллектива. Однако если в ходе личностного общения раскрываются отношения «субъект — субъект», т.е. межличностные отношения людей, то в процессе профессиональной деятельности на первый план выступают отношения «субъект — объект», т.е. преобразующие воздействия человека, направленные на предметный мир, при этом деятельность включает в себя в основном операции, действия и движения, а общение связано прежде всего с поступками и отношениями людей друг к другу.

Для того чтобы эффективно осуществлять совместную деятельность, необходимо построить ее план, а для этого каждому из участников необходимо оптимально понимать цели и задачи деятельности, уяснять специфику ее объекта и возможностей каждого. Именно общение, включенное в процесс деятельности, позволяет осуществить «согласование» или «рассогласование» деятельностей участников[1].

Поскольку общение — процесс, несомненно, сложный и многогранный, постольку он изучается разными науками. Социология

---

[1] *Леонтьев А.А.* Общение как объект психологического исследования // Методологические проблемы социальной психологии. — М., 1975. — С. 116.

рассматривает общение как человеческие контакты, приводящие к социальным результатам и последствиям. Психология изучает вопросы межличностного взаимодействия, восприятия, взаимопроникновения людей. Лингвистика — язык и речь, слова и термины как инструмент коммуникации. Менеджмент рассматривает вопросы взаимодействия, сотрудничества, конкуренции и партнерских отношений. Аксиологический подход изучает общение как процесс обмена ценностями, нормативный — выявляет место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения, социально-практический аспект общения рассматривает его в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками. Специалисты в сфере интенсивных технологий рассматривают общение как предметное содержание обучения, развитие умений и навыков с помощью игр, тренингов, упражнений. Каждая из этих наук имеет свой подход к проблеме общения, уделяет большее внимание тем или иным ее аспектам.

Любое проявление общения независимо от отдельной личности или какой-либо группы в той или иной степени связано с содержанием общественных отношений, на которые, в свою очередь, оказывают влияние социальный опыт человека, психологические и деловые особенности личности, условия, в которых протекает общение, его пространственный характер.

Для того чтобы общение было эффективным, удовлетворяющим обе стороны и соответствующим поставленным целям, людям необходимо соблюдать целый комплекс условий. К ним относятся прежде всего следование правовым, социальным, психологическим и этическим нормам и правилам, принятым в обществе и в конкретной организации, соблюдение обычаев и традиций своей страны, организации. Обычаи, как известно, формируются у каждого народа, помогая приспособиться к окружающей обстановке, многие из них закрепляются и передаются от поколения к поколению. Важным условием является владение умениями и навыками конструктивного взаимодействия, техниками и технологиями вербального и невербального контакта, которые реализуются в конкретных поступках, действиях, словах, жестах, позах, интонациях, влияющих на комфорт или дискомфорт общающихся, способствующих или мешающих их взаимопониманию. В сфере делового взаимодействия условием его эффективности является профессионализм и вежливое отношение к сотруднику, партнеру, клиенту, любому человеку. Это становится обязательной повседневной нор-

мой культурного общения для всех его участников, нормой делового этикета.

Социальные и правовые нормы общения разрабатываются и развиваются уже в профессиональной среде (деловой этикет или этика деловых отношений, корпоративная культура и организационное поведение, например) и становятся нравственными нормами, соблюдение которых необходимо каждому, но, как показывает практика, к сожалению, не у всех они закрепляются и не всеми осваиваются. Это связано с накопленным отрицательным опытом и имеющимися негативными стереотипами поведения, сформированными в детском, а также в подростковом возрасте.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ПРОБЛЕМАМ ОБЩЕНИЯ

Каждому человеку необходимо на протяжении всей жизни, начиная с раннего детства, постоянно учиться общению, непрерывно обогащая свой коммуникативный опыт, совершенствуя свои умения и навыки, развивая коммуникативную компетентность. Понимание законов общения и владение его техниками, мощным потенциалом родного языка, умение убеждать, вести разнообразные беседы и переговоры, позитивно влиять на других людей, управлять конфликтными ситуациями и инцидентами взрослому человеку приносит практическую пользу во всех областях жизни, помогает в карьере, приводит к профессиональному успеху, позволяет каждому стать конкурентоспособной личностью, добиваться поставленных целей.

В то же время, говоря о коммуникативной компетентности, целесообразно уточнить различия между понятиями «общение» и «коммуникация», которые в реальной жизни зачастую идентифицируются. Коммуникация (от лат. *communicatio* — *сообщение*) — это специфический обмен осмысленной информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации. Коммуникация в труде специалиста оказывается всего лишь частью процесса общения и, следовательно, понятием более узким. Она осуществляется, как уже было отмечено выше, лишь в процессе взаимодействия (интеракции) и рассчитана на взаимопонимание (перцепцию).

Эффективное осуществление коммуникационного процесса зависит от уровня развития коммуникативной компетентности

личности, т.е. комплекса умений вербального и кинетического общения, самопрезентации, стрессоустойчивости, командного взаимодействия, сотрудничества, управления конфликтами, умений и навыков осуществления самоуправления в процессе взаимодействия.

Как известно, сегодня в обучении общению существует, как и во многих других направлениях, ***компетентностный подход***. Однако, у многих практиков в системе образования много неясностей и непонимания, особенно в вопросах конкретных компетентностей и их диагностике у обучаемых «на выходе». Нам представляется, для того чтобы в процессе обучения общению формировать компетентности и затем оценивать уровень их развития у выпускников, необходимо прежде разобраться в том, что же такое компетенция и компетентность. Как в литературе, так и в реальной практике эти понятия часто смешивают.

Компетенция (от лат. *competentia*) — надлежащий, способный; *компетентность* (от лат. *competo*) — добиваюсь, соответствую, подхожу. Слова были заимствованы из английского языка, в котором слово competence имеет ряд значений, первое — способность, данные, знания, компетентность; второе — компетенция, правомочность. Специалисты считают, что в русском языке данные понятия закрепились как совершенно разные лингвистические единицы, близкие друг другу по звучанию, но имеющие абсолютно разную семантику.

Компетентность — это, во-первых, область полномочий управляющего органа, должностных лиц; круг вопросов, по которым они обладают правом принятия решений. Это устанавливается законами, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами. Во-вторых, это знания, опыт в той или иной области. Такое толкование прописано и в ведущих словарях.

Так, в словаре Д.Н.Ушакова ***компетенция*** трактуется, во-первых, как круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом, во-вторых — это круг полномочий, область подлежащих чьему-нибудь ведению вопросов, явлений (право). В словаре иностранных слов практически близкое толкование, а именно: *компетентность* — обладание компетенцией, знаниями, позволяющими судить о чем-либо, а *компетенция* — круг полномочий какого-либо органа или должностного лица; и, наконец, *компетентный* — обладающий компетенцией; знающий, сведущий в определенной области. В словаре С.И.Ожегова *компетентность* также определяется как знание, осведомление, авторитет в какой-либо области.

Анализом проблемы компетенций и различием терминов компетентность и компетенция серьезно занимаются и педагоги-ученые. Рассмотрим некоторые определения этих понятий, а именно:

- компетентность — это владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей в себя его личностное отношение к ней и предмету деятельности (А. В. Хуторской). В соответствии с данным определением компетенция это комплекс личностных характеристик, необходимый для функционирования в обществе, опыт в той или иной области;
- компетентность как основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека, компетенция рассматривается как не пришедший в «употребление» резерв «скрытого», «потенциального», совокупность знаний и практически усвоенных навыков, умений (И. А. Зимняя);
- компетентность как специфическая способность эффективного выполнения конкретных действий в предметной области, включая узкопредметные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, понимание ответственности за свои действия, при этом выделяются «высшие компетентности», которые предполагают наличие у человека высокого уровня инициативы, способности организовывать людей для выполнения поставленных целей, готовности оценивать и анализировать социальные последствия своих действий (Дж. Равен, английский психолог), т. е. автор этой интерпретации предлагает рассматривать компетентность как способность, а способность как умение, а также возможность производить какие-нибудь действия, следовательно, два вышеописанных определения являются более емкими, так как предполагают не только приобретенные, целенаправленно сформированные умения, но и возможность их реализации.

Таким образом, на сегодняшний день существует множество определений понятия «компетенция».

Исходя из сказанного, заметим, что в педагогике в качестве базового понятия компетенции наиболее часто используется следующее определение: это личностные качества и способности, а также профессиональные навыки, необходимые человеку для успешного выполнения своих должностных обязанностей. Например, для учителя очень важны такие компетентности, как:

- умение ставить четкие обучающие и воспитательные цели;
- планирование и организация учебного процесса;

- лидерство и навыки коучинга;
- ориентация на результат, на освоение знаний, умений и навыков;
- сбор и анализ информации, ее методическая обработка;
- генерирование и накопление идей;
- навыки эффективной коммуникации (говорения и слушания);
- умение работать в группе, грамотно распределять роли, создавать команды, взаимодействовать;
- владение психологическими особенностями учеников и техниками влияния на них;
- быстрая адаптивность к изменениям, к переменам;
- личное развитие, постоянное обучение и др.

Подводя итоги анализу литературы по проблеме компетенций и проведенного нами контент-анализа определений терминов, выделим наиболее распространенное содержание ключевых слов:

– компетентность — это знания, навыки, опыт, умения, способность, обладание компетентностью;

– компетенция — комплекс личных характеристик, круг полномочий, поведенческие аспекты, свойства личности, набор поведенческих характеристик (навыки межличностного общения, лидерство, аналитические способности и ориентация на достижение и др.).

Исходя из этого понимания, когда мы говорим о *компетенции*, то имеем в виду, что объект наблюдения — личность, характеристика личности (эффективное взаимодействие с партнерами), поведение (коммуникабелен, делится информацией с другими), контекст поведения (эффективное общение помогает развивать отношения с ключевыми партнерами).

Когда же речь идет о *компетентности*, то объектом наблюдения становится должность (например, учитель, переводчик), должностные задачи (прием и обработка информации, организация процесса взаимодействия), результат работы (передача адекватного текста и контекста, контроль — обратная связь).

КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

В данной главе мы говорим о коммуникативной компетентности учителя, позволяющей ему в будущем эффективно управлять процессом взаимодействия в любой учебной или коммуникативной ситуации.

Психологи, специалисты по межличностному общению прописывают коммуникативные компетентности, включающие ее основные составляющие, как содержание программ по обучению общению.

Коммуникативная компетентность — знание культурных норм, этикета и ограничений в деловом общении; владение разнообразными коммуникативными, интерактивными, перцептивными, презентационными умениями и навыками, вербальными и невербальными средствами общения; моделями, стратегиями, эффективным стилем и формами взаимодействия; техниками убеждающего и внушающего воздействия на партнеров, умение устанавливать обратную связь.

Вербальная компетентность — свидетельствует об уместности, с учетом контекста и подтекста тех или иных высказываний участников делового взаимодействия; отсутствие трудностей в письменной речи, в оформлении деловой документации; вариативность в интерпретации получаемой информации; адекватность ориентации в сфере оценочных суждений и стереотипов; развитый тезаурус и метафоричность речи; умения вести дискуссию, задавать вопросы и отвечать на них; владение позитивными невербальными сигналами, сопровождающими речь.

Психологическая компетентность — знание участников общения, их индивидуальных особенностей, ведущих сенсорных каналов и «ключей доступа» к ним; индивидуальной мотивации и направленности; умение управлять эмоциональным напряжением и конфликтными ситуациями, оказывать участникам взаимодействия психологическую поддержку, влиять на других.

Социально-психологическая компетентность — это межличностная ориентация; представление о разнообразии социальных ролей, способов, стратегий и тактик взаимодействия; умение анализировать и решать межличностные и внутригрупповые проблемы, разрабатывать и апробировать разнообразные конструктивные сценарии поведения в сложных, конфликтных ситуациях.

Интерактивная компетентность — умение создавать игровые команды, соорганизовывать совместную работу их членов, правильно распределить роли, выбирать лидеров, управлять процессом взаимодействия и достижением поставленных целей, осуществлять фасилитацию и модерацию.

Эго-компетенция — важная составляющая социальной компетентности, опирающаяся на коммуникативный практикум (изучение своего потенциала) и самоменеджмент (управление собой, до-

стижение поставленных целей), позволяющая понимать свои возможности и предназначение, ресурсы и причины трудностей в общении с другими, а также знание механизмов саморегуляции и умение ими пользоваться, владение техниками формирования личного успеха и преуспевания, создания имиджа, продвижения своего бренда и осуществление самопрезентации.

Говоря о коммуникативной компетентности, многие специалисты чаще всего выделяют коммуникативные навыки — умение управлять взаимоотношениями и выстраивать социальные взаимосвязи, чтобы добиться от других желаемых результатов и реализации личных целей, а также способность достигать взаимопонимания и создавать гармонию в межличностных отношениях с разными людьми по возрасту, статусу и социальному положению. Компетентности, связанные с этой составляющей, это: лидерство, умение управлять конфликтами, деструктивным поведением и неконструктивными контактами, уметь работать в команде, выражать свои мысли, задавать вопросы и слушать других, демонстрировать стрессоустойчивость. К этому перечню можно добавить еще много характеристик.

Перечисленные виды компетентности позволят специалистам в сфере образования в дальнейшем лучше адаптироваться в условиях социальных перемен; правильно, адекватно оценивать и интерпретировать складывающиеся ситуации и возникающие проблемы, принимать и исполнять эффективные решения с учетом человеческого фактора, конструктивно взаимодействовать как в профессиональном, так и в межличностном общении.

Коммуникативная компетентность, т.е. совокупность знаний, умений и навыков эффективного общения, — это то, чему необходимо специально обучать, используя при этом интенсивные технологии в условиях интерактивного взаимодействия. Исследования ученых по проблемам коммуникации свидетельствуют, что научение таким умениям должно начинаться уже в школе, лицее и уж тем более быть обязательным предметом в вузе, так как умение общаться является важнейшей, а иногда и профилирующей составляющей для большинства профессий в системе человеческих отношений.

Поскольку значительную часть своей жизни человек работает, взаимодействует и общается — говорит, читает, пишет и слушает, поэтому от наличия такой компетентности (коммуникативной) зависит не только его успех, о чем сказано выше, но и жизненные трудности. Организация, группа или отдельный человек не могут существовать без адекватного общения, которое обеспечивает об-

мен и передачу информации, обмен идеями и координацию совместных усилий.

Нельзя не отметить, что развитие коммуникативной компетентности в авторитарном обществе, да практически и в демократическом, ранее не было востребовано, поэтому большинство людей, в том числе и многие учителя и преподаватели образовательных учреждений, остались коммуникативно неграмотными.

Литература по проблемам общения, теоретические обучающие курсы и практические игровые занятия направлены на научение людей жить среди других, конструктивно взаимодействовать с ними и достигать понимания, а также на оказание им помощи в приобретении коммуникативной компетентности, респектабельности, позитивно воспринимаемого имиджа, т. е. всего того, что позволяет взрослым людям регулировать взаимоотношения друг с другом и тем самым облегчать свою личную и профессиональную жизнь, а также оказывать позитивное влияние на детей.

Выполните задание

Согласно древней мудрости, подлинное достижение духовной жизни доступно тому, кто одновременно связан дружескими узами (а не только должностными или семейными обязанностями) со многими разными людьми. В этот круг общения должны входить: родственники; ровесники; люди моложе вас: люди значительно моложе вас; совсем маленькие дети; люди старше вас; люди значительно старше вас; старики и пожилые люди.

А теперь попробуйте заполнить предложенные ряды, написав инициалы конкретных людей, с которыми вы связаны дружескими узами. Лучше, если в каждом ряду таких партнеров будет несколько.

Ровесники: ______________________________

Люди моложе вас: ______________________________

Люди значительно моложе вас: ______________________________

Совсем маленькие дети: ______________________________

Люди старше вас: ______________________________

Люди значительно старше вас: ______________________________

Старики и пожилые люди: ______________________________

Если останутся свободные места, то это «информация к размышлению». Ваш круг общения не полон, ищите новых друзей разных возрастных категорий для полного постижения их духовной жизни!

Вступая в общение, т.е. взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели:

- обмен или передача информации;
- формирование профессиональных умений и навыков, развитие личностных и деловых качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами и техниками, средствами и технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциональными состояниями и чувствами.

Все функции, которые реализуются в процессе общения, важны, но для делового взаимодействия особую ценность представляет обмен информацией между людьми. Даже мыслительные процессы, по мнению академика А.И. Берга, протекают более результативно при условии непрекращающегося информационного общения. Известно, что одним из наиболее трудных экспериментов в программе подготовки космонавтов является пребывание в термосурдокамере даже в течение сравнительно короткого времени (около шести часов). Дело здесь не только в неудовлетворенной потребности в общении, но и в тяжелом переживании человеком различных нарушений восприятия окружающего мира.

В процессе коммуникации происходит общение как минимум двух человек, взаимное информирование каждого из которых предполагает налаживание совместной деятельности, а также желательное достижение взаимопонимания. В процессе коммуникации происходит также психологическое воздействие на партнера. Для эффективности обмена информацией необходимо, чтобы оба участника общения обладали единой системой кодирования.

В практике общения между людьми зачастую возникает недопонимание, порождаемое возрастными, социальными, профессиональными, психологическими и коммуникативными барьерами (от фр. *barrière* — преграда, препятствие), т.е. *взаимонепонимание* между людьми, являющееся следствием того, что одно и то же явление имеет для них разный смысл. Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений. Коммуникативные барьеры, как правило, являются следствием коммуникативной некомпетентности. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого по-

нимания ситуации общения, вызванного глубокими различиями, существующими между партнерами.

Разная направленность, типы и виды общения позволяют выделить следующие его функции:

информационно-коммуникативная связана со всеми формами деятельности людей;

прагматическая реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности;

формирующая проявляется в процессе развития человека и становления его как личности;

функция подтверждения состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания;

организация и поддержание межличностных отношений: в ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение;

внутриличностная функция общения представляет диалог с самим собой, позволяющий обдумать принимаемые решения и поступать в той или иной ситуации более целесообразно и разумно.

Выполните задание

Заведите рабочую тетрадь и опишите коммуникативные эпизоды, в которых вы сегодня в течение дня принимали участие. Затем отнесите каждый эпизод к одной из перечисленных выше функций. Каждый из них может выполнять несколько функций. Вы будете удивлены многообразием коммуникаций, в которых вы приняли участие в столь небольшой промежуток времени!

ВИДЫ И УРОВНИ ОБЩЕНИЯ

Общение различается по формам и видам, оно весьма многообразно. Психологи выделяют общение прямое и косвенное, опосредованное и непосредственное, вербальное (речевое) и невербальное (язык тела).

Различают также общение межличностное и массовое. ***Межличностное общение*** связано с непосредственными контактами

людей в различных группах. В межличностном общении различают двустороннюю направленность: с одной стороны, *инструментальную* — на дело, на выполнение социально значимой задачи и на результат (такое общение часто называют формальным, или деловым); с другой стороны, *личностную* направленность — на удовлетворение потребностей самих участников общения (оно чаще осуществляется в рамках неформальных контактов).

Межличностным характеризуют такое взаимодействие между людьми, которое отличается следующими моментами:

- в нем участвует небольшое число людей (от 2—3 человек);
- это непосредственное взаимодействие — его участники находятся в пространственной близости, могут соприкасаться, видеть и слышать друг друга, устанавливать обратную связь;
- это так называемое личностно ориентированное общение, т.е. партнеры стараются войти в положение другого, учитывать его состояние и особенности.

В отличие от дружественного *деловое общение* — это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности, профессиональных целей и задач. Деловое общение реализуется в трех основных коммуникативных формах:

- *монологической*, где преобладают коммуникативные действия — высказывания личности как субъекта — организатора процесса слушания у других субъектов — участников общения (например, лекция, доклад, публичная речь);
- *диалогической*, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны (беседа, переговоры, консультация);
- *полилогической*, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной ее реализации (дискуссия, деловая игра и др.).

Межличностные отношения сконцентрированы в основном вокруг психологических проблем, интересов и потребностей, которые касаются личности человека. Личные отношения могут быть как положительные (симпатия, дружба, любовь), так и отрицательные (неприязнь, антипатия, ненависть, вражда). Они выражают симпатии и антипатии, уважение и неуважение, доверие и недоверие к человеку, возникающие в процессе общения с ним. Эти отношения складываются между людьми вне зависимости от занимаемой должности и статуса человека в обществе. Однако они непостоянны и могут меняться как в сторону укрепления, так

и в сторону разрыва или перевода межличностных отношений в сугубо деловые.

В психологии выделяют три основных типа межличностного общения: императивное, манипулятивное и диалогическое.

Императивное общение (от лат. *imperativus* — повелительный, не допускающий выбора) — это, как правило, авторитарная (силовая) форма воздействия на партнера по общению. Его основной целью является подчинение одним из партнеров другого, достижение контроля над его поведением, мыслями, а также принуждение к определенным действиям и решениям. В данном случае партнер выступает обычно как пассивная сторона, как механизм, которым следует управлять. При этом принуждение партнера не скрывается, а в качестве средств влияния используются приказы, указы, постановления, а также требования и угрозы, следствием невыполнения которых становятся наказания, публичные порицания.

Манипулятивное общение (от лат. *manipuler* — производить манипуляции сходно с императивным. Его основной целью является также оказание воздействия на партнера по общению, но при этом достижение намерений осуществляется скрытно, закамуфлировано. Манипуляцию, так же как императив, объединяет стремление добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Отличие состоит лишь в том, что при манипулятивном общении партнер по общению не информирует о своих истинных намерениях, имея, как правило, подспудную цель, и использует порой «грязные» технологии воздействия типа шантажа, угрозы, подмены ценностей, сталкивания с другими или ложных намерений, лести, укрывания фактов, вранья и пр.

При манипулятивном типе общения партнер обычно воспринимается не как целостная личность, имеющая право на уникальность, а как носитель определенных, нужных манипулятору способностей, свойств и качеств, которые он и использует в своих целях. Манипулятивное отношение к другому человеку, как правило, приводит к разрушению межличностных отношений и доверительных связей.

Диалогическое общение (от гр. *dialogos* — разговор между двумя или несколькими лицами) является альтернативой императивному и манипулятивному типам межличностного общения. Оно основано на равноправии партнеров — участников общения и позволяет перейти от фиксированной установки на себе к установке на партнера и учету его интересов и возможностей (я говорю — ты слушаешь, и наоборот).

Выполните задание

Определите, какой тип общения и какой вид барьеров описан в данном рассказе.

«Джонатан Свифт, любивший путешествовать пешком, поздно вечером добрался до какого-то маленького городка и решил устроиться на ночлег. Но в связи с ярмаркой все места в гостиницах были заняты. Наконец Свифту предложили в одном доме единственный вариант: спать в кровати вместе с прибывшим ранее фермером. Едва уставший за день путешественник прилег, как явился его сосед, который, будучи в изрядном подпитии, стал долго и нудно похваляться своими торговыми успехами.

— А как ваши дела? — спросил затем фермер.

— Не могу похвастать, — отвечал Свифт, смертельно хотевший спать, — за эту неделю вздернул только шестерых.

— Как вздернул?! — оторопел тот. — Что же это за дела у вас такие?

— Да так, не слишком для некоторых приятные: я палач. Здесь, правда, обещают набрать десяток.

Фермер в ужасе покинул своего собеседника, и счастливый Джонатан Свифт с удовольствием растянулся на кровати».

Деловые отношения также делятся на две группы: позитивные и негативные (конструктивные и деструктивные). К первым относятся *партнерство* и *сотрудничество*, а ко вторым — *конкуренция* и *соперничество*, а также *конфликтные взаимоотношения*. Деловые отношения более постоянные, они обязательны для контактов, имеют предметно-целевой и функционально-ролевой характер. Деловые отношения имеют ограничения конвенционального, ситуативного, эмоционального и насильственного характера. Эти отношения часто называют формальными или официальными, так как они носят, кроме отмеченного выше, также и безличный характер и не зависят от индивидуальных и психологических состояний вступающих в них людей; могут осуществляться с помощью ролей и масок, являются ответственно зависимыми.

Массовое общение — это все множество связей и контактов незнакомых людей в обществе, в том числе и общение через средства массовой информации.

Кроме перечисленного выделяется также ***межперсональное общение*** — обычное общение людей, зависящее от индивидуальных особенностей каждого, и ***ролевое общение***, когда участники демонстрируют цели и характеристики носителей определенных

ролей, например: учитель—школьник, руководитель—подчиненный, педагог—студент и т. п. В ролевом общении человек вынужден действовать, исходя из заданной роли, порой скрывая свои собственные намерения и характеристики, и оценивают его, как правило, на основе адекватности исполняемой роли.

В процессе общения происходит взаимное обогащение людей и индивидуальное развитие, так как каждым участником взаимодействия приобретается жизненный и профессиональный опыт, усваиваются разнообразные знания, развиваются ценности и способы деятельности, происходит адаптация к этическим и психологическим нормам и правилам поведения.

Выполните задание

В течение трех дней записывайте ваши роли в различных ситуациях. Например: «Обед с коллегой или близким другом», «Встреча с руководителем по поводу подготовки к празднику», «Публичный отчет о результатах работы».

Опишите роли и образы, которые вы выбрали в зависимости от обстановки. В конце периода проанализируйте свои ощущения: в какой степени различалось ваше поведение при общении и оставалось ли оно тем же самым на протяжении всех ситуаций? Какие факторы в ситуации придавали уверенность вашему поведению? Насколько вы удовлетворены «личностями», которые вы демонстрировали в каждой ситуации? Где вы чувствовали себя наиболее приятно, где наименее и почему?

МОДЕЛИ ОБЩЕНИЯ

Помимо владения функциями общения каждому человеку для эффективного взаимодействия необходимо оперировать всем многообразием существующих моделей общения. В коммуникации выделяют информационную, убеждающую, экспрессивную, внушающую (суггестивную) и ритуальную модели общения.

Информационная модель общения. Она обычно применяется для передачи и получения информации, ее анализа, интерпретации и комментирования. Передаваемая информация расширяет информационный фонд участников общения, сообщает инновационные сведения, разъясняет обстоятельства сложившейся ситуации, предоставляет конкретные факты и цифры, по-

зволяющие получить новые знания или принять эффективное решение.

Во время передачи информации, которая рассчитана не на одного человека, а обращена одновременно к группе людей (например: на уроке, лекции, семинаре), срабатывают общепринятые правила. Большинству участников не приходит в голову изменить ход сценария, публично перебить оратора до конца его сообщения. Поэтому выступающий должен быть уверен как в том содержании информации, которое он собирается озвучивать, так и в той форме, в которой он это собирается делать; необходимо также продумать — захотят ли собравшиеся его слушать и будут ли способны адекватно воспринимать сообщение.

Для достижения информационных целей обычно используют доклад, сообщение, лекцию или урок, конференцию, семинар, консультацию, а также письменные работы: рефераты, курсовые, проектные работы, эссе, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса, просмотр видео- и телевизионных обучающих передач, а также вопросы и ответы для обмена информацией.

Однако для того чтобы коммуникация в информационной модели общения была эффективной, необходимы следующие условия: учет познавательных возможностей конкретных собеседников, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Убеждающая модель общения. Эта модель позволяет сделать участников общения своими единомышленниками, выйти из той или иной ситуации с наибольшей продуктивностью. Однако убеждение — это сложный коммуникативный процесс, и не каждому удается пользоваться этой моделью общения с максимальной эффективностью. Известно, что убеждение было формализовано как определенная концепция более двух тысяч лет назад греками, которые сделали риторику (от гр. *rhetorikos* — красивая, напыщенная, но малосодержательная речь) — искусство использовать речь эффективно и убедительно — частью своей системы образования. Аристотель первым ввел понятия «этос», «логос» и «пафос», которые в приблизительном переводе означают «надежность источников», «логичные доводы» и «эмоциональный призыв». Все это — необходимые составляющие убеждающей модели общения.

Убеждение — это коммуникативный процесс, в котором коммуникатор пытается вызвать изменение в убеждениях, отношении или поведении другого индивидуума или группы индивидуумов через передачу сообщения в таком контексте, где убеждаемый

имеет некоторую степень свободы выбора. В литературе описаны базовые принципы, влияющие на убеждение. Среди них предпочтительны устные, позитивные сообщения, сдержанно эмоциональные обращения, логические выводы, опирающиеся на факты и веские аргументы, удовлетворение альтруистических потребностей человека, ораторское мастерство.

К *сильным аргументам* специалисты относят те, которые не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание, например:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них;
- законы, уставы, руководящие документы;
- экспериментально проверенные выводы и заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, сообщаемая профессионалами-статистиками;
- результаты социологических опросов, проведенных специализированными организациями.

Несостоятельные аргументы, как правило, связаны с подтасованными фактами, имеют ссылки на сомнительные источники; связаны с догадками, предположениями и измышлениями; представляют выводы на основе фиктивных документов, используют доводы, рассчитанные на невежество и т. д.

Наиболее трудная задача убеждения — это превратить противоположные мнения по поводу тех или иных действий, решений в совпадающие. Люди делают обобщение на основе личного опыта и того, что говорят им члены их группы. Убеждение происходит гораздо легче, если сообщение совместимо с общей позицией по отношению к тому или иному предмету, ситуации, проблеме. Самая легкая форма убеждения — это коммуникация, усиливающая благоприятные мнения и позиции. Каждому участнику общения необходимо осуществлять непрерывные усилия по поддержанию запаса доброжелательности и таким образом превентивно создавать условия для эффективной совместной деятельности.

В процессе убеждения могут быть использованы разнообразные психологические возможности.

1. Ознакомление партнера с характером проблемы и убеждение его в том, что она разрешима.

2. Обсуждение отношения партнера к проблеме с целью преодоления его тревожности, негативизма и пр.

3. Выяснение условий жизни и работы, анализ психотравмирующих моментов (для перестройки системы отношений партнера).

4. Мобилизация партнера на решение проблемы, обучение соответствующим действиям.

Убеждение — это также метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Чтобы убедить в чем-либо профессиональных партнеров, коллег, чей интеллект, как правило, высоко развит, участникам общения необходимо использовать специальные коммуникативные техники. Результат убеждения считается успешным тогда, когда собеседник в состоянии самостоятельно обосновать принятое им решение или мнение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

В процессе общения следует помнить, что убеждение как коммуникативная техника более убедительно и действенно в следующих ситуациях:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

Экспрессивная модель общения. Цель такой модели общения — сформировать у участников взаимодействия психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию, вовлечь в конкретные акции. Для использования такого вида коммуникации необходимо, например, в своем публичном выступлении (лекция, речь) использовать разнообразные не только вербальные и невербальные коммуникативные техники, но и аудио-, видео- и другие иллюстративные средства.

Вместе с тем именно на уроке или учебной лекции, на совещании или на конференции нельзя увлекаться этой моделью. Необходимо постоянно управлять эмоциональным накалом занятия, чтобы споры и высказывание разных точек зрения не переросли в неприязнь и отторжение.

Столкновение мнений, конфронтация участников взаимодействия могут привести к такому виду эмоционального спора, когда собеседников вынуждают принять чью-то субъективную точку зрения в качестве истинной. В таком споре зачастую прибегают к аргументам («*ad hominem*» — к толпе, к человеку), апеллируя к эмоциям слушателя. Естественно, никаких истин в таком споре

родиться не может, просто каждый активно высказывает свою версию, *субъективную точку зрения* и пытается навязать ее как самую правильную другим собеседникам.

В общении, особенно в деловом, такой спор имеет широкое распространение и зачастую оказывает негативное влияние на деловое взаимодействие. Это происходит не только в беседах или на совещаниях, но и на конференциях, переговорах, собраниях, и прежде всего потому, что можно любую версию очень долго доказывать и в конце концов доказать все что угодно. Про такой спор обычно говорят: «Споры погубили Рим». Действительно, если мнение участников по той или иной проблеме не совпадает, и собрались вместе люди, умеющие вести свою линию и владеющие *приемами эристики* (от гр. *eristikos* — спорящий, искусство побеждать в спорах, даже будучи неправым, по существу), то спор, как правило, перерастает в конфликт мнений.

Суггестивная модель общения. Суггестивная, т.е. внушающая, модель общения, искусство внушать, а не рассказывать, широко используется в практике взаимодействия, например на деловых совещаниях, или в воспитательных беседах с людьми, нуждающимися в мотивационной коррекции. Эта модель общения используется также на презентациях, где для демонстрации тех или иных возможностей используется, наряду с рассказом о них и показом преимуществ, реклама, цель которой, помимо информационной, сформировать определенные установки, осуществить внушение.

Внушение, или суггестия (от лат. *suggestio* — внушение), — это такое психологическое воздействие одного человека (или группы) на другого, при котором оказывается определенное влияние на убеждения, установки, решения последнего. Подверженность внушению называется суггестивностью. Находясь под влиянием внушения, человек действует без собственной мотивации, не может контролировать направленное на него воздействие. Психологами установлено, что если человек находится в спокойном состоянии, то при прочих равных условиях гораздо результативнее воздействовать на него убеждением, а в случае возбужденного состояния или повышенной тревожности — кратким внушением.

Поскольку для успешного взаимодействия необходимо владеть всеми моделями общения, постольку нужно знать, что разные люди обладают разной степенью внушаемости, уровнем восприимчивости к внушению, субъективной готовностью испытать внушающее воздействие и подчиниться ему.

К факторам, способствующим внушаемости, относят следующие человеческие характеристики:

- неуверенность в себе;
- тревожность, беспокойство;
- робость, низкая самооценка;
- чувство собственной неполноценности;
- повышенная эмоциональность, впечатлительность;
- слабое владение логическим анализом;
- вера в авторитеты.

На силу внушения оказывают влияние также ситуативные факторы, например:

- некоторые психические состояния (сильное эмоциональное возбуждение, стресс, заболевания, утомление или, наоборот, покой, расслабление);
- низкий уровень компетентности, отсутствие реально существующей информации;
- высокая степень значимости проблемы, вопроса, существа дела;
- неопределенность, неясность ситуации, положения;
- дефицит времени.

Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум и волю. Поэтому необходимо не просто владеть разными моделями общения, но и очень хорошо понимать: когда, для достижения каких целей, по отношению к кому из собеседников какую модель взаимодействия использовать.

В то же время очевидно, что разнообразные модели во многих ситуациях используются одновременно. Например, при передаче важной информации могут быть использованы все перечисленные модели: информационная, убеждающая, экспрессивная, внушающая.

Выполните задание

Коммуникативная игра «Колобок и лисица»

Цель. Закрепление теоретического материала, отработка навыка противостояния манипуляции; развитие навыков убеждения через аргументацию.

Содержание. Участники занятия делятся на мини-группы по 3—5 чел., каждой из которых предлагается от имени героя русской сказки «Колобок» дать отпор манипулятивным действиям и словам Лисицы («Сядь ко мне на носок, спой еще разок»). Колобок, вооруженный знаниями о цивилизованных способах противостояния манипуляциям, должен за 5—10 мин написать и зачитать ответ Лисе. В про-

цессе чтения ответа остальные участники записывают, какие приемы были удачно использованы Колобком.

Методические рекомендации. При обсуждении упражнения группа делает вывод о том, какие способы противостояния манипуляции чаще всего использовались при выполнении задания, что преобладает в их личных стратегиях, какие приемы и по какой причине используются крайне редко.

(В качестве примера приведем несколько составленных участниками занятия ответов Колобка.)

— Лиса! Если ты намереваешься меня съесть, то так и знай: ты растолстеешь! От моей сладости нарушится кислотно-щелочной баланс твоей ротовой полости. Нос твой может не выдержать нагрузки (я ведь тяжелый), и тебе придется идти к врачу.

— Лиса! Все хотят меня съесть, но стоит ли? Ты знаешь, чем это обычно заканчивается? Если ты меня задержишь еще на минуту, я опоздаю, не успею вовремя прикатиться домой, вот тогда мой дед придет с ружьем и сошьет своей старухе прекрасную шубу.

Ритуальная модель общения. В профессиональной деятельности к ритуальной модели общения обращаются тогда, когда необходимо: закрепить и поддержать формальные отношения в деловой среде; обеспечить регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранить ритуальные традиции организации, связанные с ее корпоративной культурой и миссией, а также создать новые праздники и обряды (например, презентация новых образовательных услуг).

Условия организации такой коммуникации предполагают ритуальный (церемониальный) характер акций взаимодействия, художественно оформленную среду, соблюдение *конвенций* (от лат. *conventio* — договор, соглашение), праздничное или адекватное ситуации настроение, опору на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы поведения и общения.

Известно, что для интеграции коллектива, для формирования приверженности к организации большое значение имеют возможности слияния формального и неформального общения. Морально-психологический климат в коллективе как раз и определяется степенью этого единства. Чем выше эта степень, тем более отвечает требованиям поставленных задач атмосфера трудового коллектива. Если в коллективе развита система неформальных отношений, корпоративные праздники, коллективные традиции, то чувства и мысли людей более естественны, свободны, исчезает скованность в общении, растет доверие и уважение друг к другу, повышаются совместимость и срабатываемость.

В качестве форм такого взаимодействия коммуникаторы обычно используют следующее: рамочную, торжественную, траурные речи; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования. Для педагогической среды весьма типичными, например, являются такие традиционные праздники, как День знаний, праздник выпускников, Татьянин день, День учителя, а также разнообразные профессиональные праздники и презентации.

Рассмотренные модели общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику взаимодействия, особенности собеседника и грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат.

СТИЛИ ОБЩЕНИЯ

Все люди различаются по стилю общения — устойчивым характеристикам общения в различных ситуациях. Стиль общения существенно определяет поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор того или иного стиля общения определяется целым рядом факторов, среди которых важными являются следующие: цель общения, ситуация, в которой оно осуществляется, статус и личностные особенности собеседника, его мировоззрение и положение в обществе, характеристика самой формы взаимодействия.

Характер содержания взаимодействия, как уже было отмечено, зависит прежде всего от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию. Ведущей характеристикой современного стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использование бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише, шаблонов и штампов.

В профессиональном речевом общении используются, как правило, следующие стили коммуникативного взаимодействия: официально-деловой, научный, публицистический, бытовой (разговорный).

Официально-деловой стиль речи. Официально-деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, вы-

ступление на деловом совещании, служебный диалог, беседа, переговоры).

В официально-деловом стиле речи различают **три подстиля**:
- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных подстилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола — в административно-канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. — в законодательном стиле.

Деловой стиль требует *предельной точности речи*, которая достигается прежде всего использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных. Термины чаще всего обозначают:
- наименование документов: постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.;
- наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: педагог, судья, менеджер по продажам, брокер, президент компании, следователь, психолог, коммерческий директор, маркетолог, бухгалтер и пр.;
- процессуальные моменты, например: осуществить экспертизу, провести допрос, выемку, аттестацию, сделать оценку или выполнить какие-то профессиональные действия (информировать, подготовить отчет, написать справку и т. п.).

Деловой стиль требует *объективности информации*. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики, вульгаризмов. Этот стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств (КИЯ — коротко и ясно).

Согласно данным психологических исследований, половина взрослых людей не в состоянии улавливать смысл произносимой фразы, если она содержит более 13 слов. Кроме того, если фраза длится без паузы более 6 секунд, нить понимания обрывается. Фраза, насчитывающая свыше 30 слов, на слух вообще не воспринимается.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи

определяют ее *стандартизированность*, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в формах документов. В них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей: вводная часть, описательная часть, регулятивная и резюмирующая части.

В деловой речи широко используются речевые клише и шаблоны, например:

- для выражения признания — приносим наши извинения;
- выражения просьбы — мы очень рассчитываем на вашу помощь;
- выражения одобрения и согласия — я полностью согласен с вашим мнением;
- завершения разговора — я полагаю, что сегодня мы обсудили все вопросы.

Деловой стиль является самым распространенным в повседневной практике формального общения. Чем больше работники следуют ему, тем больше в организации порядка, взаимопонимания и организационной культуры.

Научный стиль речи. Язык науки используется в деловой коммуникации людей, занимающихся научной, исследовательской и педагогической деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности. Научный стиль характерен для научных трактатов, статей, тезисов, докладов, диссертационных исследований, научных трудов, а также для выступлений на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Основной формой мышления в науке является понятие, поэтому содержание научного взаимодействия участников такого общения требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей.

К основным характеристикам научного стиля речи относятся:

- *отвлеченная обобщенность* (считается; говорят; как замечено; нередко; зачастую; как правило; довольно часто; в большинстве случаев; наиболее часты; крайне; и т. п.);
- *логичность изложения* информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций;
- *абстрактная лексика* (существуют; имеются; состоит; используются; употребляются; и пр.);
- *вместо местоимения «Я» чаще используется местоимение «Мы»* (например: нам представляется; мы считаем; по нашему

мнению; как показывает наш опыт; по нашим наблюдениям; мы придерживаемся точки зрения; и т. п.);

- *безличные предложения* (например: необходимо отметить; следует остановиться на рассмотрении; представляется возможным; можно сделать вывод; как свидетельствует практика; следует сказать; и т. п.);
- *сложноподчиненные предложения* (придаточные условные с союзом «если, то» и придаточные времени с союзом «в то время как»).

При научном стиле отдельные композиционные части текста обычно выстроены в логической последовательности. Для этого применяются разнообразные приемы, например перечисления: «во-первых, во-вторых, в-третьих»; или «вначале было это, затем то»; или «если это так, то из этого следует». Для связок внутри текста используются и такие речевые конструкции, как: «однако; между тем; в то время как; тем не менее; поэтому; сообразно с...; следовательно; к тому же; обратимся к...; рассмотрим; необходимо остановиться на...; итак; таким образом; в заключение скажем; все сказанное позволяет сделать вывод; как видим; подводя итоги; следует сказать».

Научный стиль речи более эффективен в профессиональной среде ученых и педагогов, при участии в научно-исследовательских или научно-практических конференциях и симпозиумах, где людей объединяет определенный уровень компетентности и есть потребность обменяться научными достижениями. В то же время использование научного стиля, например, при ведении урока или чтении учебной лекции, как показывает практика, не дает необходимого положительного результата, более того, плохо воспринимается слушателями. Заметим также, что научный стиль допускает возможность чтения письменных материалов (озвучивания), однако восприятие такого текста на слух затруднено. Для повышения эффективности восприятия научного сообщения в последние годы распространенными стали стендовые доклады и иллюстрирование выступления с помощью мультимедиа.

Публицистический стиль речи. Любое выступление на публике можно отнести к публицистическому: устное — речь, доклад, лекция, выступление на собрании или на митинге, интервью на телевидении или радио; или письменное — статья (заметка) в газете, рецензия на профессиональную книгу. Публицистический стиль (от лат. *publicus* — общественный), как правило, обслуживает сферу общественных отношений: политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи широко ис-

пользуется в средствах массовой информации, в пропагандистских и агитационных акциях, на выборах.

Основными характеристиками публицистического стиля являются:

- *информативность сообщения*, его документально-фактологическая точность, собирательность, официальность используемых материалов;
- *реальные жизненные явления и факты* (проверенные, документальные источники); новизна фактов, в их основе реальные ситуации, события, вести с мест, рассказы очевидцев;
- *книжно-абстрактные средства* (например, такие слова, как: «деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс, понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается» и пр.);
- *приемы адресации*, т.е. слова выступающего должны быть направлены к какому-то конкретному лицу (или группе). Это, в свою очередь, предполагает обратную связь — вопросы и ответы («Я обращаюсь к вам, студенты!», «Вы, сидящие в этом зале», «Ребята!»);
- *доступность* информации для аудитории;
- *экспрессивность*, повышенная *эмоциональность*, *артистизм*. Употребляемые в тексте речи факты, как правило, выступающим оцениваются, комментируются, интерпретируются; широко используются высказывания известных лиц, анекдоты и исторические *казусы* (от лат. *casus* — сложный, запутанный случай), а также пословицы, афоризмы, художественные образы, повторение слов, метафоры, сравнения, цитаты, иллюстрации;
- *лаконичность речи*: для уменьшения текста используется так называемая *дистилляция* (от лат. *distillatio* — перегонка, разделение) — тщательное редактирование и сокращение, отбор всего лишнего, предельная стилистическая шлифовка мыслей;
- *юмор, остроты, ирония*. В публичном выступлении они в принципе допустимы, в то же время безжалостная насмешка, злой сарказм, некорректные высказывания в адрес конкретных лиц не всегда уместны, а порой даже действуют разрушительно (например, такое высказывание Бернарда Шоу в адрес докладчика, как: «Я бы очень хотел воспринимать вас всерьез, но это было бы тяжким оскорблением для вашего интеллекта»).

В публичном выступлении необходимо соблюдать осторожность при использовании информации, которую можно отнести к клевете и *диффамации* (от лат. *diffamare* — разглашать, порочить,

лишать доброго имени), в виде ненависти, осмеяния, отчуждения, презрения, а также при *компрометации* дела, профессии того или иного лица, занимаемой им должности (от фр. *compromettre* — вредить кому-либо, подрывать репутацию, доброе имя). Кроме того, не рекомендуется высказываться негативно о возрастных, половых, территориальных, расовых, сексуальных и других принадлежностях или предпочтениях людей, сидящих в аудитории;
говорение непосредственно перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз, при этом обычно используются разнообразные невербальные средства коммуникации: мимика, жесты, позы, интонации голоса, смена ритма речи, паузы, восклицания, улыбка и пр.

Таким образом, все три стиля востребованы и практически используются в профессиональной коммуникации для достижения тех или иных целей.

Разговорно-бытовой стиль речи. В отличие от деловых стилей, разговорная речь обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, в семье, дружественном кругу, но и в профессиональной среде. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию межличностного общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации и экспрессивные сигналы тела. Кроме того, в неформальном общении широко используется обиходно-бытовая лексика: просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные высказывания, а также сокращения (Питер, читалка, общага), сленг («э-блин», «я тащусь»), разговорно-бытовая фразеология («гол как сокол», «бежит как угорелый», «как снег на голову», «упрям как осел», «где тебя черти носили» и т. п.), глагольные междометия (шмяк, скок, шмыг), разнообразные частицы (этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т. п.). Широко практикуются вопросительные, побудительные и восклицательные предложения. Такой стиль речи, несомненно, может быть использован лишь в определенных ситуациях.

Таким образом, соблюдение стилевых правил и норм позволит каждому человеку соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации совместных усилий, сближения целей и сотрудничества.

Выполните задание

Запишите в вашей рабочей тетради десять сленговых слов или выражений. Обсудите с кем-нибудь, какой смысл вы вкладываете в эти слова, в отличие от того, который придают им ваши родители, друзья, кто-либо еще (например: «Он крутой!»).

Затем напишите ваше собственное толкование каждого из следующих слов. После этого загляните в словарь и убедитесь, насколько ваше определение соответствует словарному:

Здание — ______________________

Лента — ______________________

Справедливость — ______________________

Стекло — ______________________

Любовь — ______________________

Мир — ______________________

Кольцо — ______________________

Свобода — ______________________

Успех — ______________________

Честь — ______________________

Коммуникативный стиль личности. Реализация коммуникативной компетентности личности осуществляется через коммуникативный стиль. Коммуникативный стиль, в отличие от речевого, — это совокупность привычных для человека способов и средств установления и поддержания контактов с окружающими в различных формах делового взаимодействия: деловых встречах, беседах и переговорах, в дискуссиях и спорах, при принятии коллективных решений или выработке концептуальных и стратегических направлений развития организации, при преодолении конфликтов.

Коммуникативный стиль личности вызывает либо комфортное, либо неопределенное (нейтральное), либо дискомфортное состояние в зависимости от того, какое энергетическое влияние оказывает и в какой мере способствует возникновению атмосферы плодотворного сотрудничества. Различают три коммуникативных стиля: синергический, нонсинергический и антисинергический (В. В. Бойко).

Синергический стиль (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество). Отличается тем, что личность своей манерой взаимодействия с партнерами способствует объединению и увеличению

эффективности совместной деятельности. Это становится возможным, во-первых, благодаря беспрепятственному информационному обмену между участниками отношений и, во-вторых, в результате синхронизации их энергий, слаженности их совместной деятельности.

Выражением синергического стиля являются следующие характеристики партнеров по взаимодействию:

- соблюдение норм субъектных отношений;
- поддержание свободного обмена идеями и оценками; конструктивная и доброжелательная критика;
- стимулирование инициативы партнеров;
- соблюдение норм деловой этики;
- устранение или смягчение своей некоммуникабельности и негативных привычек;
- положительное восприятие, умение открыто радоваться успехам других и общим достижениям;
- способность работать в команде, не противопоставлять себя групповому разуму и воле;
- демонстрация высокого уровня коммуникативной толерантности (от лат. *tolerantia* — терпение, снисходительность к кому-или чему-либо) — степени терпимости к неприятным или неприемлемым психическим состояниям, качествам и поступкам партнеров.

Нонсинергический стиль (от лат. *non* — не, нет). Характеризуется тем, что личность не может и не хочет содействовать успеху совместного труда. Она занимает позицию отстраненного наблюдателя, воздерживается от проявления инициативы, не демонстрирует соучастие и сопереживание в рабочем процессе.

Антисинергический стиль (от гр. *anti* — против). Выражается в активных деструктивных формах поведения личности при взаимодействии с партнерами. Личность наносит вред процессу и результатам совместной деятельности тем, что обычно демонстративно противопоставляет себя большинству, либо конфликтует сама, либо провоцирует конфликты между партнерами. Своими настроениями вызывает хаотичность в эмоциональных связях взаимодействующих сторон.

Современный человек, профессионал, владеющий коммуникативной компетентностью, должен одинаково хорошо выступать в любом из описанных стилей и, соблюдая правила того или иного стиля, доступно и понятно выражать мысли, проводить свою линию и добиваться наивысшего влияния на собеседников и партнеров.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС)

Этот тест поможет вам определить уровень развития ваших коммуникативных и организаторских умений.

Коммуникативность человека проявляется в стремлении к общению, сопереживании другому человеку, интересе к людям. А *организаторские склонности* проявляются в способности самостоятельно принимать решения, особенно в сложных ситуациях, инициативности в деятельности и общении, планировании деятельности.

Инструкция. Внимательно прочитайте вопросы. Если ваш ответ на вопрос положителен, то поставьте знак «+», если отрицательный — то «–».

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих друзей к принятию ими вашего решения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших друзей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем общаться с людьми?
8. Если возникли какие-то помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими друзьями различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включиться в новую для вас компанию?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнять сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиваться того, чтобы ваши друзья действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с друзьями из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с друзьями?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую для вас компанию?
30. Принимали ли вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую для вас компанию?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих друзей?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным человеком, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания у своих друзей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов

Для того чтобы узнать свои ***коммуникативные способности***, воспользуйтесь «ключом»:

поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на вопросы № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 и за каждый ответ «нет» на вопросы № 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Коэффициент коммуникативности ($К_к$) определяют по формуле

$$К_к = m/20,$$

где m — количество совпавших с «ключом» ответов.

Если $К_к$ соответствует:

0,10—0,45 — низкий уровень;
0,46—0,55 — уровень ниже среднего;
0,56—0,65 — средний уровень;
0,66—0,75 — высокий уровень;
0,76—1,00 — очень высокий уровень.

Коммуникативные способности — это способности личности, обеспечивающие эффективность ее общения и психологическую совместимость в совместной деятельности.

Низкие — человек малообщительный, испытывает трудности и определенные неудобства в установлении контактов с людьми.

Ниже среднего — человек не стремится к общению, чувствует себя скованно в незнакомом коллективе, круг своих знакомых ограничивает, не стремится отстаивать свое мнение и с трудом переживает обиды.

Средние — человек общительный, разговорчивый (особенно в кругу знакомых людей), круг знакомств не ограничивает.

Высокие — человек общительный, не теряется в новой обстановке, быстро находит друзей, в общении проявляет инициативу, старается расширить круг своих знакомых.

Очень высокие — человек очень общительный, испытывает потребность в общении, активно вовлекается в события, происходящие вокруг него. Вносит оживление в компании, легко заводит новые знакомства, стремясь к расширению круга своих друзей.

Для подсчета ***организаторских способностей*** воспользуйтесь следующим «ключом»: поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на вопросы № 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 и за каждый ответ «нет» на вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40. Коэффициент организаторских способностей ($К_о$) определяют по формуле

$$К_о = m/20,$$

где m — количество ответов, совпавших с «ключом».

Если $К_о$ соответствует:

0,20—0,55 — низкий уровень;
0,56—0,65 — уровень ниже среднего;
0,66—0,70 — средний уровень;
0,71—0,80 — высокий уровень;
0,81—1,00 — очень высокий уровень.

Организаторские способности — это способности человека организовывать себя и других.

Низкие — человек не умеет себя организовать, отсутствует внутренняя собранность. В общественной жизни инициативы не проявляет.

Ниже среднего — человек избегает принятия самостоятельного решения, проявление инициативы в общественной жизни занижено.

Средние — в экстремальных ситуациях человек может организовать себя и убедить коллег в принятии какого-либо решения.

Высокие — человек все делает согласно внутренним устремлениям. В трудной ситуации способен принимать самостоятельные решения.

Очень высокие — испытывает потребность в организаторской деятельности. Принимает самостоятельные решения, отстаивает свое мнение и добивается, чтобы оно было принято другими.

Следует помнить, что при наличии целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

Тест «Любят ли вас люди?»

Данный тест позволяет путем самопроверки определить отношение к себе других людей. Конечно, ни один тест или даже совокупность тестов не решают проблему познания себя. Однако с помощью самотестирования возможно создать ориентиры, позволяющие видеть основные черты собственного «Я».

Инструкция. Ответьте «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Вы должны понимать, что ежеминутно в течение дня вас пристально оценивают те, с кем вам приходится общаться.
2. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби, несмотря на то, что разделяют они или нет его увлечения.
3. Самое мудрое — это сохранять достоинство даже тогда, когда у вас имеется сильный соблазн поступать иначе.
4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.
5. Когда вы встречаетесь с другими людьми, вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.
6. Когда вас представляют другому человеку и вы не расслышали его имя, вы должны попросить его повторить?
7. Вы уверены, что вас уважают за то, что вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой?
8. Вы должны быть всегда настороже, не то окружающие начнут подшучивать над вами и выставлять в смешном виде.
9. Если вы общаетесь с остроумным и общительным человеком, то лучше не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и выйти из разговора.
10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению компании, в которой он находится.
11. Вы должны всегда помогать своим друзьям, потому что может прийти время, когда вам очень понадобится их помощь.
12. Не стоит оказывать слишком много услуг другим, потому что, в конце концов, очень немногие оценивают эти услуги по достоинству.

13. Лучше, если другие зависят от вас, чем если вы зависите от других.
14. Настоящий друг старается помогать своим друзьям
15. Человек должен выставлять напоказ свои лучшие качества, чтобы его оценили по достоинству и одобрили
16. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны остановить рассказчика.
17. Если в компании рассказывают анекдот, который вы уже слышали, вы должны быть достаточно вежливы, чтобы от всего сердца посмеяться над анекдотом.
18. Если вас пригласили к другу, а вы предпочитаете сходить в кино, вы должны сказать, что у вас болит голова, или придумать какое-то другое объяснение, но не рисковать возможностью обидеть друга, сообщая ему действительную причину.
19. Настоящий друг требует, чтобы его близкие друзья поступали всегда наилучшим образом для него, даже когда они и не хотят этого
20. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий раз, когда кто-нибудь выразит свое противоположное мнение.

Обработка результатов

За каждый ответ, который совпадает с правильным, начислите себе по 5 баллов.

Правильные ответы: «да» — утверждения № 6, 13, 14, 20; «нет» — все остальные.

Сумма баллов означает:

от 85 до 100 баллов — отлично;

от 75 до 80 баллов — хорошо;

от 65 до 70 баллов — удовлетворительно;

от 0 до 60 баллов — плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше у вас оснований считать, что окружающие вас любят.

Упражнение «Витязь на распутье»

В упражнении отрабатываются презентационные навыки, умение убеждать.

Время проведения: 20—30 мин

Размер группы: 10—15 чел.

Инструкция. Вся группа делится на команды по 3—4 человека, кроме одного участника, который будет играть роль Ильи Муромца. Тренер рассказывает группе свой вариант русской сказки, в которой Илья Муромец видит на распутье камень, на котором написано: «Налево пойдешь — коня потеряешь, направо пойдешь — голову потеряешь, прямо пойдешь — жену потеряешь». В этом упражнении каждой команде нужно будет убедить Илью Муромца, что следует пойти именно в ее направлении. Первая команда будет уговаривать Муромца поехать налево, вторая — направо, а третья — прямо. У каждого направления есть свои преимущества, ведь даже в варианте «голову потеряешь» можно вспомнить о тех приключениях, кото-

рые ждали в сказке богатыря, выбравшего этот путь, или объяснить, что на самом деле он потеряет голову от любви. Командам нужно показать именно их направление в максимально выгодном свете. Группам дается 10 мин на подготовку, после чего один представитель от каждой группы выступает перед Ильей Муромцем. Муромец решает, куда он поедет, и рассказывает (дает обратную связь) о том, что ему понравилось, а что не понравилось в каждом выступлении. Можно снять выступление на видеокамеру и сделать разбор того, какие приемы убеждения были использованы.

Упражнение «Восточный базар»

Помните картину восточного рынка в музыкальной сказке «Али-Баба и сорок разбойников»? С какими ассоциациями связываете вы словосочетание «восточный рынок»? Крики... Запах еды и пряностей... Яркость, буйство красок... Бойкая торговля, попытки купить дешевле, продать дороже... Замечательно! Так вот, именно на такой рынок мы с вами попадем через несколько минут. Но с начала нам необходимо подготовиться.

Каждый получает лист бумаги и ручку. Складываем лист пополам по горизонтали и разрываем на две половинки. Их в свою очередь опять сгибаем пополам и разрываем. Получили по четыре куска бумаги. Их тоже складываем и разрываем. Теперь у каждого в руках восьмушки листа. На каждой из восьмушек разборчиво и крупно напишем свое имя и фамилию. Теперь каждую записку сложим текстом внутрь несколько раз. Подготовленные записки со своими именами положите, пожалуйста, в центр комнаты.

(Горка записок, сложенных в центре комнаты, тщательно перемешивается учителем.)

Вот теперь, когда все приготовления закончены, мы с вами и отправимся на восточный рынок. Каждый подойдет к куче записок и произвольно вытянет восемь штук.

Затем, в течение 5 мин, вам придется уговорами, спорами, путем обмена... найти и вернуть себе — купить — все восемь листков с вашим именем. Первые три покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести дорогой товар, подойдут ко мне со своими записками. Вопросов нет?

Начали!..

Игра начинается. Учитель время от времени поддерживает накал страстей, объявляя, сколько минут осталось до закрытия рынка. Закрывая рынок, объявляет имена трех победителей игры.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1. 2. 3.	1. 2. 3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию «общение». Какие формы и виды общения вы знаете?
2. В чем суть компетентностного подхода к обучению общению?
3. Чем различаются формальное и неформальное общение?
4. Назовите функции, которые проявляются в общении.
5. Раскройте содержание классификации функций общения по критерию цели.
6. Что, на ваш взгляд, исследует психология общения?
7. Каковы модели общения и их предназначение?
8. Выявите достоинства и недостатки разных моделей общения применительно к таким формам, как переговоры, презентации, публичная лекция, пресс-конференция, торги, деловое совещание.
9. По какому принципу классифицируются традиционные стили общения?
10. В чем особенности научного стиля общения?
11. В чем особенности делового стиля общения?
12. Какова специфика публицистического стиля общения?
13. Назовите типы коммуникативных стилей личности и дайте их характеристики.
14. Выделите достоинства и недостатки применительно к каждому из стилей.
15. На каком из перечисленных уровней общения предпочитаете общаться вы?

Глава II

СОЦИАЛЬНАЯ ПЕРЦЕПЦИЯ

Испокон веков наблюдения были достаточно убедительны только для тех, кто способен рассуждать и желает знать истину.

Г. Галилей

Основные цели:

- познакомить читателя с теоретическими основами перцептивной функции, механизмами взаимопонимания, с эффектами и трудностями межличностного общения;
- рассмотреть искажения в процессе восприятия;
- показать значимость для понимания информации и влияния на человека его сенсорных каналов;
- выявить преимущества умений формирования позитивного первого впечатления, благоприятного имиджа и развития аттракции для успеха;
- на основе самоменеджмента и выполнения практических упражнений развить навыки самопрезентации.

Ключевые слова:
Социальная перцепция, межличностная перцепция, стереотипы восприятия, идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция, самоменеджмент, визуальный, аудиальный, кинестетический сенсорный канал, подстройка, калибровка, аттракция, фасцинация, ассертивность, имидж.

ПЕРЦЕПТИВНАЯ ФУНКЦИЯ ОБЩЕНИЯ

Каждый человек познает не только окружающую действительность, других людей, но и самого себя. От того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, какие при этом возникают у них образы и впечатления, зависят складывающиеся отношения, понимание друг друга и эффективность взаимодействия. Вот почему одной из важных функций общения является перцептивная функция.

Перцепция (от лат. *perceptio* — психологическое восприятие) — процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе его оценки. Термин «социальное восприятие», или ***«социальная перцепция»***, впервые был введен американским психологом Дж. Брунером, который показал, что восприятие других людей зависит не только от личностных, но и от социокультурных факторов.

При оценке самого себя и других людей обычно учитывается социальный статус, роль и влияние в обществе, причем замечено, что чем выше социальный статус, тем благоприятнее образ человека.

Перцептивная функция общения направлена на решение следующих задач:

- формирование содержания межличностного восприятия;
- содействие установлению взаимопонимания;
- обеспечение влияния участников общения друг на друга.

В коммуникации перцептивная функция выступает в роли регулятора общения, а выбор человеком той или иной линии поведения в каждой конкретной ситуации предполагает восприятие-оценку основных ее элементов, а именно:

- партнеров по взаимодействию;
- самого себя;
- ситуативного контекста общения в целом.

Откуда мы узнаем, как нас воспринимают и оценивают люди? Об этом говорит их реакция на наше поведение, а также анализ этих реакций, сопоставление с тем, что их вызвало. В итоге анализа оценок и реакций других мы можем косвенно судить о своих личностных качествах, об уровне оценки другими нашего поведения.

Межличностная перцепция есть процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга. Навыки адекватной оценки собеседника проявляются, как правило, в умении понимать настроение партнера по его вербальному и невербальному поведению.

Например, для определения параметра превосходства, оценки статуса собеседника в распоряжении каждого из нас имеется как минимум два основных источника информации:

- *внешний вид*, т. е. физические характеристики человека (красота, рост, цвет глаз), одежда и ее адекватность ситуации общения, эстетика и вкус, а также такие атрибуты, как знаки отли-

чия, очки, прическа, награды, аксессуары, а в определенных случаях — машина, обстановка кабинета и т. п.;
- *поведение, манеры и стиль* — предпринимаемые действия, совершаемые поступки; экспрессивные реакции, а также то, как человек входит, садится, разговаривает, куда направлен его взгляд и как он смотрит, каков язык его тела, тембр и громкость голоса.

Вместе с тем необходимо помнить о том, что эти источники реально значимы лишь потому, что информация в них заложена в соответствии с исторически сложившимися стереотипами восприятия других («По одежке встречают, по уму провожают»).

Восприятие другого человека может быть *адекватным* (т.е. соответствующим действительности) и (или) *искаженным* из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным в силу индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также неумения «читать» характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам.

Так, по данным психологов (например, Е.Е. Смирновой), правильно оценить род занятий по первому впечатлению умеют лишь 50 % человек. Как правило, так же поверхностно запоминается внешний облик людей. Каждый пятый неверно запоминает рост (высокий, средний, низкий), каждый четвертый — цвет глаз и волос, почти половина людей не могут правильно воспроизвести тип и выражение лица, форму носа. Лишь один из десяти способен довольно точно обрисовать прическу, одежду, осанку, своеобразие голоса и жестикуляции.

Оценка другого основывается также на определенной информации об элементах ситуации общения, которую ее участники получают либо заранее, либо непосредственно в процессе взаимодействия. Анализ литературы по проблемам восприятия людьми друг друга показывает, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором — механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в процессе общения относятся:
- в межгрупповом, деловом общении — социальная стереотипизация на основе превосходства, привлекательности, отношения;
- в межличностном общении — идентификация, эмпатия, рефлексия, аттракция, каузальная атрибуция.

Выполните задание

Попробуйте проверить, каким (какой) вы видите себя? Перечислите навыки, способности, знания, компетентность и личные качества, которые описывают, каким (какой) вы себя видите. Формируя этот перечень, попытайтесь закончить предложения: «У меня есть навыки в...», «У меня способности к...», «Я много знаю о...», «Я компетентен в вопросе о...», «Одна часть моей индивидуальности — это то, что я...». Перечислите как можно больше характеристик в каждой категории. Вы должны научиться совершенствовать способность описывать вашу *Я*-концепцию.

Проанализируйте каждый пункт вашего списка. Вспомните, как вы узнали, что обладаете талантом или какими-то качествами. Подумайте, как этот обзор помог вам понять материал этого раздела книги.

Используя новые знания о себе, напишите свое резюме.

ЭФФЕКТЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ И ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

***Социальный стереотип** — это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной группы.* Эталоны и стереотипы человек усваивает с детства, на их основе формируется система ценностей, отражающаяся в установках, поведении и отношениях. При наличии стереотипов происходит очень быстрая ориентировка в людях, особенно точно определяются характеристики социального статуса, все остальные черты и параметры попросту достраиваются по определенным, заранее известным схемам. В то же время известно, что первое впечатление порой бывает обманчивым. Как считают психологи, это происходит из-за ошибок восприятия. Рассмотрим их подробнее.

Стереотипы восприятия. Существуют профессиональные стереотипы (белый воротничок — менеджер, белый халат — врач), физиогномические, этнические и др. Их отличает экономия мышления (не надо думать), защита (оправдание собственного поведения), удовлетворение агрессивных тенденций (нападение), способ выхода группового напряжения.

Предрассудки и предубеждения. В основе предрассудков лежит предубеждение, т.е. необоснованное негативное представление о других людях. Предрассудки распространены и устойчивы. В их основе могут лежать тревожность и угроза чувству безопасности. Чем более личность незаурядна, харизматична, самостоя-

тельна в позициях и мнениях, тем менее она поддается бездумному принятию на веру предрассудков и стереотипов.

Эффект ореола. При эффекте ореола проявляется тенденция переносить благоприятное впечатление об одном качестве человека на все другие его качества.

Фактор превосходства. Большинство людей склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех, кто превосходит их по какому-то существенному для них достоинству. В то же время, имея дело с человеком, которого он сам в чем-то превосходит, наоборот, старается недооценить его, порой даже принизить его возможности. При этом важно, что превосходство фиксируется по одному параметру, а переоценка или недооценка человека происходит по многим параметрам. Эту ошибку в психологии называют действием фактора превосходства.

Фактор статуса. Во многих случаях оценка личностных качеств человека зависит от его социального статуса. Известен эксперимент (Л. Уилсон): к студентам в аудиторию заходил преподаватель с незнакомым для них мужчиной и сообщал, что проводится эксперимент по оценке глазомера. Необходимо было «на глаз» оценить рост этого человека и записать свою оценку на листочке. Так как правила этикета требуют представить незнакомого человека, помогающего в проведении эксперимента, его и представляли — мистер Инглэнд, студент из Кембриджа. В другой группе эксперимент повторяли в точности, но представляли помощника как мистера Инглэнда, преподавателя из Кембриджа. В следующей группе помощник становился профессором из Кембриджа. Конечно, целью эксперимента была вовсе не оценка глазомера. Результаты оказались поразительными. Разница в оценках первой группы, где социальный статус «мистера Инглэнда» был наименьший (студент), и последней группы, где статус был наивысшим (профессор), составила 12 см. Чем выше социальный статус, тем более высоким физически кажется человек.

Фактор «отношение к нам». Зачастую в практике общения люди неправильно оценивают тех людей, которые к ним относятся плохо, т. е. проявляется фактор «отношение к нам». Те, кто кого-то высоко ценит и хорошо к нему относится, как правило, кажутся этому человеку лучше тех, кто относится к нему не лучшим образом.

Каузальная атрибуция. В повседневной жизни, когда человек не имеет точной информации, многие зачастую вынуждены строить свои собственные предположения относительно причин и поступков других людей путем приписывания ему чувств, намере-

ний, мыслей и мотивов поведения. Это носит название каузальной атрибуции, или причинной интерпретации (атрибуция — от лат. *attribuo* — придаю, наделяю; каузальный — от лат. *causa* — причина).

В литературе описаны несколько следующих **типов атрибуции**:

- *личностная атрибуция* — причина поступка или действия приписывается тому, кто его совершил, субъекту, в основном свойственна наблюдателю;
- *объективная атрибуция* — причина поступка или действия приписывается тому, на кого направлено действие — объекту;
- *обстоятельственная атрибуция* — причина поступка или действия приписывается каким-то возникшим обстоятельствам, контексту ситуации, в основном свойственна участнику.

Американские психологи Р. Низбет и Т. Вильсон проводили следующий эксперимент. Студенты в течение получаса общались с новым преподавателем, который с одними испытуемыми вел себя доброжелательно, с другими — отстраненно, подчеркивая социальную дистанцию. После этого студентов просили дать оценку ряду характеристик преподавателя. Результаты оказались достаточно убедительными. Оценки студентов, с которыми преподаватель вел себя доброжелательно, оказались значительно выше, чем оценки его же, но в роли «отстраненного». Отсюда можно сделать заключение, что позитивное отношение к нам порождает сильную тенденцию к приписыванию положительных свойств и отбрасыванию отрицательных и, наоборот, негативное отношение вызывает тенденцию не замечать положительных сторон партнера и выделять отрицательные.

К сожалению, ошибочная интерпретация причин поведения других может приводить к самым разнообразным негативным последствиям, к деструктивному взаимодействию, к конфликтам и недоразумениям.

Проекция (от лат. *projectio* — бросание вперед) — это неосознанное, непроизвольное приписывание другим своих собственных психологических, нравственных качеств и состояний, суждение о людях по аналогии с самим собой. Каждый человек познает другого, как бы проецируя его через себя, накладывая уровень самооценки. Поэтому, воспринимая и оценивая других, человек обычно предполагает: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Проблема заключается также в том, что мы больше всего не любим в других именно те качества и недостатки, которыми обладаем сами. Этим объясняется тот факт, что мы при-

писываем другим людям те собственные качества и характеристики, обладателями которых быть не слишком приятно («Все врут, пьют, берут взятки», «Любой бы на моем месте поступил также» и т. п.). Наши оценки и первые впечатления о других могут также искажаться сиюминутным эмоциональным состоянием.

Эффект снисходительности. Заключается в том, что мы оцениваем другого человека чаще положительно, чем негативно, и используем по отношению к нему позитивные характеристики тогда, когда он по отношению к нам не конкурентоспособен или вызывает чувство жалости из-за неуверенности в себе, закомплексованности, ущербности.

Эффект фаворитизма. Близок к эффекту снисходительности. Те, кто чувствуют себя любимцами, фаворитами в группе, чаще воспринимают новичков с чувством превосходства — «сверху вниз». Фаворитов также порой неадекватно оценивают, завышая их возможности из-за высокой уверенности в себе.

Выполните задание

Проанализируйте информацию о том, как другие видят вас. Повторите упражнение по восприятию себя, но одновременно записывая, что думают о вас другие люди. Используйте следующие выражения: «Люди считают, что у меня есть навыки в...», «Люди считают, что у меня способности к...», «Люди считают, что я знаю о...», «Люди считают, что я компетентен в...».

Вспомните, кто говорил вам об этих талантах, способностях и характеристиках.

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ В ОБЩЕНИИ

Перцептивные умения и навыки проявляются также в умении *диагностировать настроение и эмоциональное состояние партнера по общению.* Механизмы образования различных отношений, эмоциональное восприятие людьми друг друга характеризуются понятиями «идентификация», «эмпатия», «рефлексия» и «аттракция».

Для эффективного общения важно не только то, как мы воспринимаем других или как они воспринимают нас, но и самовосприятие, основным источником которого является восприятие

себя через соотнесение, ***идентификацию*** (от лат. *identificare* — отождествление) себя с другими.

На важность этого источника самовосприятия указывал еще К. Маркс, который писал, в частности: «В некоторых отношениях человек напоминает товар. Так как он родился без зеркала в руках и не фихтеанским философом: "Я есмь я", то человек сначала смотрится, как в зеркало, в другого человека. Лишь отнесясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку».

Человек воспринимает мир и других людей с помощью пяти сенсорных каналов органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния. Все они работают 24 часа в сутки. Однако основной объем информации (около 90 %) приходится на зрение, а около 10 % — на слух. Рассматриваемый в плане конкретных ситуаций общения процесс соотнесения себя с другими дает возможность в случае установления идентичности в каких-то отношениях *использовать другого в качестве некоторой модели самого себя*, модели, удобной для наблюдения и анализа в силу ее внешней объективности.

Эмпатия, как отмечалось ранее, это эмоциональное сопереживание другому человеку, основанное на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, как он оценивает окружающий мир.

Различают два вида эмпатии: *сопереживание* — переживание человеком тех же самых чувств, которые испытывает другой, и *сочувствие* — переживание человеком иных по сравнению с объектом восприятия чувств. Спецификой эмпатии является то, что от тех, кто искренне сочувствует, она не предполагает обязательного активного вмешательства с целью оказания действенной практической помощи партнеру.

Рефлексия — это осознание человеком того, как он воспринимается партнерами по общению. В рефлексии представлены как минимум шесть человек: индивид, каков он есть на самом деле; индивид, каким он сам видит себя; индивид, каким он видится другому человеку, а также эти же три позиции со стороны другого.

Рефлексия — это удвоенный процесс зеркального отражения индивидами друг друга, взаимоотображение, содержанием которого является субъективное воспроизведение внутреннего мира партнера.

Аттракция (от лат. *attractio* — привлечение) — это процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, умение нравиться другим, а также продукт этого про-

цесса, т.е. некоторое качество отношения. *Межличностная аттракция* — это процесс предпочтения одних людей другими, притяжения между ними, умение вызывать взаимную симпатию. Эта эмоциональная оценка имеет весьма устойчивую природу и является одним из ключевых факторов человеческих отношений. Шкала эмоциональной оценки охватывает весь диапазон — от «люблю» до «ненавижу». На процесс межличностной аттракции наибольшее влияние оказывают внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы аттракции:

- *потребность в аффилиации* (от англ. *affiliate* — соединять, связывать). Это потребность создавать удовлетворительные отношения с другими людьми, желание нравиться, привлекать внимание, чувствовать себя ценной и значимой личностью, стремление людей к объединению;
- *фактор эмоционального состояния*. Он выражается в том, что человек, переживающий положительные эмоции, смотрит на окружающих чаще и более доброжелательно, чем когда он находится в нейтральном, агрессивном или подавленном настроении;
- *пространственная близость*. Влияние этого фактора сказывается в том, что при прочих равных условиях, чем ближе пространственно находятся люди друг к другу, тем вероятнее их взаимная привлекательность. Это может объясняться тем, что люди, более тесно общающиеся, имеют общую информацию, общие вопросы и проблемы, интерес во взаимопомощи. Известен эксперимент, получивший название «компьютерные танцы» (1987), в котором участвовали более 750 студентов-первокурсников. На дискотеке с помощью компьютера производилась случайная разбивка на пары, но при одном условии — танцевать вместе весь вечер (два с половиной часа!). В этом случае аттракция возрастала, о чем свидетельствовало желание продолжать встречаться.

Внутренний фактор аттракции — *физическая привлекательность*. В основе аттракции лежит физическая привлекательность. Для развития этого чувства имеет значение социальная и личностная характеристика человека, особенности ситуации, фактор сходства и различия участников общения. Нам нравятся красивые люди. Недаром французы говорят, что привлекательная внешность — залог жизненных успехов. Вместе с тем связь между физической привлекательностью и аттракцией неоднозначна. Психологические исследования показывают, что когда человек уверен в себе, он выбирает наиболее красивого партнера, при отсутствии такой уверенности он ориентируется на средний или

даже на низкий уровень физической привлекательности. Замечено также, что влияние внешней привлекательности обычно выше в начале знакомства и снижается по мере того, как люди узнают о других позитивных чертах человека. Недаром сказано, что к красоте привыкают так же, как и к безобразию. Народная мудрость все предусмотрела: «Не родись красивой, а родись счастливой».

Таким образом, высокая результативность общения вызывает необходимость владения не только *коммуникативной*, но и *перцептивной функциями общения*. Такого рода информированность поможет любому человеку использовать указанные выше психологические механизмы эффективного обмена информацией и взаимопонимания, как на вербальном, так и невербальном уровнях.

Выполните задание

Нарисуйте автопортрет. Это поможет вам лучше понять, как вы воспринимаете себя. Возьмите большой лист бумаги, набор цветных карандашей и нарисуйте себя в любой манере. Изображение может претендовать на точность или же быть символическим. Изобразить можно свое лицо или же себя в полный рост, в одежде или без нее. Дайте своему рисунку название.

Теперь проанализируйте рисунок. Занимает ли ваш рисунок все пространство листа? Выполнено ли изображение резкими, отрывочными линиями? Не отсутствуют ли какие-то части тела? Какие? Может быть, какие-то замаскированы или изображены непропорционально? Одеты вы на рисунке или обнажены? Можно ли его показать другим?

Какие преобладают цвета? Выражено ли какое-то чувство? Какое? Не чувствуете ли вы, что что-то скрыли? На изображении вы находитесь в покое или в действии? Получилась ли у вас одинокая фигура или же она изображена на каком-то фоне?

Обсудите итоги с психологом.

ТРУДНОСТИ И ДЕФЕКТЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Серьезным препятствием на пути к общению могут стать те трудности, которые возникают при взаимодействии. Кроме коммуникативных барьеров, о которых шла речь выше, между участниками общения могут возникать двусторонние или многосторонние осложнения отношений, психологическая сторона которых

связана с такими личностными свойствами общающихся, как эгоизм, подозрительность, авторитарность, неискренность, наглость, напористость. Такого рода трудности, как правило, сопровождаются нервно-психическим напряжением. Они различаются по степени напряжения, по типу ситуаций возникновения и по степени влияния на успешность общения.

В. Н. Куницына, специалист по проблемам общения, выделяет две группы трудностей:

- *субъективно переживаемые*, не всегда проявляющиеся в конкретном взаимодействии и не очевидные для собеседника;
- «*объективные*», т. е. проявляющиеся в условиях непосредственных контактов и снижающие удовлетворенность ими.

К первой группе трудностей относятся социальная неуверенность, застенчивость, трудности психологического контакта. Зачастую они проявляются при общении с вышестоящим человеком или в ситуации выбора, взятия на себя ответственности. К объективным трудностям относятся трудности коммуникативного характера, связанные с уровнем коммуникативной грамотности.

Различают также трудности общения *первичные* и *вторичные*. Первичные трудности общения зависят от природных свойств человека (биологических, психофизиологических, личностных), таких, как агрессивность, тревожность, ригидность, и других, связанных с темпераментом. Вторичные трудности могут быть психогенными (следствие травм, стрессов, фрустраций (от лат. *frustratio* — обман, тщетное ожидание), хотя, как говорят, нет безнадежных ситуаций, просто есть люди, которые отчаялись из них выйти. К вторичным трудностям относятся также *социогенные* (следствие коммуникативных барьеров), возникающие при неудачном опыте эмоциональных и социальных контактов.

Дефектное общение. Это относительно неполноценное общение, которое чаще проявляется в межличностных отношениях. Оно мешает установлению искренности, доверительности, легкости и человеческой близости. Хотя такое общение, как отмечают специалисты, и не затрагивает глубинных характеристик общения, и не вызывает пагубных последствий, оно все же считается деструктивным, так как создает помехи — дефекты общения.

Дефекты общения порождаются людьми, обладающими определенными личностными свойствами, способствующими сворачиванию контактов и уходу от предмета взаимодействия, искажению истинных мотивов собеседника и снижению успешности общения, а следовательно, и удовлетворенности им. Зачастую дефектным общением становится взаимодействие людей в условиях пе-

регрузок, нервно-психического напряжения, дефицита свободного времени. Следствием такого общения становятся демонстрируемая раздражительность и конфликтность, психическая, нервная и физическая усталость.

Специалистами в сфере общения замечено также, что могут оказывать раздражающее воздействие на собеседника такие негативные невербальные сигналы, как покачивание во время разговора с пяток на носки, многозначительное поднятие брови, постоянно саркастически искривленный рот, облизывание губ, манера отвлекаться и др. Зачастую отрицательно сказывается на взаимодействии защитная позиция собеседника. Сильное развитие психологической защиты всегда негативно влияет на поведение и препятствует рассмотрению проблемы и достижению конечного результата общения. Иногда собеседник демонстрирует маску, за которой скрывается собственная неуверенность, страх, скованность и закрепощенность.

Дефектные черты взаимодействия по своей природе иррациональны (от лат. *irrationalis* — неразумный). К сожалению, они не всегда осознаются собеседником и возникают независимо от его желания каждый раз, когда возникает угроза его самооценке или достоинству.

Дефектное общение весьма близко к деструктивному.

К устойчивым дефектам общения относятся такие свойства личности, как *тревожность* (беспокойство, страх) и *ригидность* (от лат. *rigidus* — оцепенелый, твердый) — затрудненность, вплоть до полной неспособности к каким-либо изменениям, объективно требующим перестройки. Ригидные люди, как правило, авторитарны и очень консервативны в своих взглядах, отношениях с людьми и привычках.

В литературе рассматриваются два вида тревожности:

- *невротическая* — безотчетное переживание беспокойства, направленное в будущее;
- *психотическая* — бессодержательное, но очень мощное переживание.

Обычно при взаимодействии такие собеседники демонстрируют беспокойство, неуверенность в себе, чувство неполноценности, что, несомненно, сказывается на результатах общения. Перечисленные черты характера мешают открытому и доверительному общению, приводят к нарушению обязательств, к конфликтам. Как заметил А. Эйнштейн: «Люди любят рубить лес: в данном виде деятельности результаты видны сразу». Повышенная эмоциональность, раздражительность и конфронтация зачастую осложняют

взаимодействие, не позволяют перестроить отношения в сторону сотрудничества и эффективной коммуникации.

Деструктивное общение. К нему обычно относят те формы и особенности межличностных контактов, которые отрицательно сказываются на собеседниках и осложняют процесс взаимопонимания. К деструктивному общению относятся такие формы взаимодействия, как умалчивание информации, нежелание общаться, молчание при ответах на вопросы. Большой вред общению наносит также проявление таких негативных черт характера человека, как лицемерие, злорадство, хитрость, мстительность, оговаривание другого, язвительность, цинизм, ханжество, соперничество, вплоть до криминогенного поведения.

К распространенным формам деструктивного поведения относятся *обман* и *ложь*, а также *неблагодарность* того, кому неоднократно помогли в чем-то. Как-то А. В. Суворову рассказали о неблагодарности известного ему человека, которому он в свое время немало содействовал. Старый полководец в ответ засмеялся: «Я замечал, что люди, в конце концов, всегда делаются неблагодарными врагами того, с кем не могут равняться, более того — превзойти. Чем одаривает земля небо за благотворные лучи солнца и живительные капли дождя? — Пылью своей!» Неблагодарное поведение обидно для любого человека, ложь и обман искажают истинное положение дел, способствуют развитию манипулирования, разрушают общение.

Деструктивное поведение обычно отличается тем, что в него втянуты обе стороны, а иногда и другие люди. Все участники заражаются отрицательными эмоциями, негативной экспрессией и агрессией, обычно выбиваясь из привычного образа жизни и вступая в конфронтацию.

Агрессивно-конфликтное взаимодействие также относится к деструктивному поведению. Оно проявляется в самых различных действиях: от мстительности и враждебности до попреков и высказываний обид, от крика и публичных ссор до тихого ворчания и неотступной критики. Зачастую это делается для того, чтобы сделать жизнь человека невыносимой, держать его в постоянном напряжении. О такой деструктивной ситуации общения как-то сказал известный в прошлом комедийный актер Александринского театра П. А. Каратыгин, который славился своей правдивостью, упакованной в шутку или каламбур. На похоронах писателя Н. А. Полевого его заклятый враг Ф. Булгарин, много «попортивший ему крови» при жизни, вертелся поблизости и все норовил пристроиться среди тех, кто должен был выносить тело. Каратырь

гин отстранил его со словами: «Отойди, ты достаточно поносил его при жизни!»

Еще одной формой агрессивно-конфликтного поведения является *обида*. Она соединяет подчеркнутую жалость к себе с не всегда осознаваемыми мстительными побуждениями. Зачастую состояние обиды сопровождается садомазохизмом, который раздувает обиду до гигантских размеров. Такой способ реагирования на мнимое ущемление интересов является неадекватным, свидетельствует об эгоцентризме и инфантильности «страдальца». Агрессивность и преувеличение страдания сопровождаются весьма сильными эмоциональными переживаниями в виде гнева, злорадства, досады, ярости или медленного кипения. Как правило, агрессивное поведение сопровождается такими отрицательными экспрессивными невербальными сигналами, как сверкание глазами, размахивание кулаком, стискивание зубов, хлопанье ребром ладони по столу, топанье ногами, повышение голоса. Агрессивное поведение может быть и признаком комплекса неполноценности. Одни вследствие такого комплекса становятся зажатыми и прячутся в своих раковинах, другие реагируют открыто и агрессивно. При деструктивном общении человек вынужден психологически защищаться.

Самая разрушительная агрессия называется *преднамеренной, интенциональной* (от лат. *intentio* — внимание, стремление), ее цель — умышленное стремление нанести вред собеседнику с осознанием отрицательных последствий. Такие люди, обычно достигая поставленной цели, получают от этого удовольствие.

Подавление (императивное общение, от лат. *imperativus* — повелительный, не допускающий выбора) — авторитарное или директивное взаимодействие. По форме воздействия на собеседника оно также относится к группе деструктивных видов общения, так как его основной целью является подчинение одним из партнеров себе другого, достижение контроля над его поведением, мыслями, а также принуждение действовать в определенном направлении, которое выгодно тому, кто принуждает.

При таком взаимодействии индивидуальные особенности и личные цели собеседника не имеют значения, он рассматривается не как человек, а как механизм, которым нужно управлять, средство достижения цели другого. Представитель императивного контакта при этом обычно не скрывает своих намерений, принуждая другого действовать по принципу: «Я сказал!» В качестве средств влияния используются приказы, угрозы и шантаж; демонстрируются дистанция, статус, противопоставление себя другим; создает-

ся напряженная атмосфера общения. Самым слабым местом такого стиля взаимодействия является нежелание и неумение отмечать успехи, хвалить и поддерживать, поощрять партнеров. При межличностном общении такой стиль нецелесообразен, так как он является причиной стресса, провоцирует конфликтные ситуации, негативную реакцию и сопротивление, разрушает отношения людей.

Таким образом, агрессивное поведение практически всегда привносит во взаимодействие отрицательные черты деструктивности и разрушительности, что способствует разобщению людей, их напряженности, порождает неудовлетворенность и дискомфорт.

Выполните задание

Осуществите работу с установками. С этой целью заполните правую колонку таблицы. Напишите те позитивные утверждения, которые приходят вам в голову. Закрепляйте их в памяти.

Негативная установка	Позитивная установка
Я не могу этого сделать	
Я боюсь... (например, что у меня не хватит выдержки)	
Мне не хватит нужных аргументов	
Мое слабое место будет заметно окружающим...	
Никто не может сделать это лучше	
Мне поручили такое ответственное дело, а я его завалю	
Я могу подвести	
Они должны меня слушать	
С этими людьми невозможно работать	
Не уроню ли я своего достоинства... (авторитетен ли, не смешон ли, не глуп ли, не суетлив ли)?	
Сегодня я не в лучшей форме	
Что будет, если я ошибусь?	

СЕНСОРНЫЕ КАНАЛЫ, ИХ ДИАГНОСТИКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ОБЩЕНИИ

Для достижения цели общения очень важно владеть знаниями об особенностях репрезентативных систем восприятия информации и уметь ими пользоваться в процессе взаимодействия. Исследования в области нейролингвистики показали, что человеку свойственны по меньшей мере три типа мышления, связанные с репрезентативной системой, которые определяют его манеру общения с окружающими, так как влияют на получение и передачу информации, на ее восприятие и понимание.

Репрезентативная система (сенсорный канал) — это система, посредством которой субъектом воспринимается, перерабатывается и утилизируется информация, поступающая из внешнего мира. Каждый человек, обладая всеми сенсорными каналами, предпочитает с максимальной нагрузкой использовать, как правило, лишь один, наиболее предпочитаемый канал, который называется *основным*.

В зависимости от доминирования того или иного способа поступления и переработки информации основная репрезентативная система может быть представлена в трех категориях:

- *визуальная* (оптическая) — восприятие посредством зрительных образов, типичное выражение такого типа: «как видите»;
- *аудиальная* (акустическая) — восприятие посредством слуховых впечатлений, типичные слова: «как слышно» или «что-то подсказывает мне»;
- *кинестетическая* (двигательно-эмоциональная) — восприятие посредством ощущений, типичное выражение: «атмосфера невыносимая».

К системам представления информации, но меньше влияющим на общение, относятся также *обонятельная* («Я знаю, что, когда мы подойдем, будет пахнуть розами») и *вкусовая* — дегустационная («Мне показался успех очень сладким»).

Кроме основного канала существует также *ведущая репрезентативная система*. Она отражает деятельность мозга в данный момент, в общении это ситуация «здесь и сейчас».

Как известно, человеческий мозг состоит из левого и правого полушарий, причем каждое из них отвечает за определенные виды деятельности. Для определения ведущего сенсорного канала используются невербальные (несловесные) ключи доступа, которые представляют собой наблюдение за *движением глаз собеседника*.

В диагностике сенсорного канала они особенно красноречивы, так как вид мышления человека влияет на движение его глаз. Сидя напротив собеседника и наблюдая за ним, можно заметить, например, что его взгляд движется влево. Это показывает, что партнер «включил» левую половину мозга. Эта информация сообщает, что наш собеседник хорошо осведомлен об обсуждаемой проблеме и постарается привести веские факты и доказательства для своих доводов, будет останавливаться на деталях, постарается резюмировать сказанное.

Если собеседник смотрит направо, то тогда «включена» правая половина мозга, которая управляет эмоциями, здесь сосредоточены все воспоминания и собираются конкретные впечатления.

Взгляд человека постоянно перемещается и подает сигнал партнеру, в каком направлении двигаются его мысли в данный момент. Такие перемещения глазных яблок получили название *паттерн* (от англ. *pattern* — сетка). Они не являются хаотическими, а с четкой закономерностью отражают информационные взаимодействия, происходящие в нейронных цепях. «Его взгляд сказал о многом» — эта фраза достаточно часто звучит в общении.

Диагностика ведущего сенсорного канала по движениям зрачков собеседника:

- *верхнее правое, верхнее левое, прямо вперед* — визуальный (оптический) канал. Означает, что человек припоминает и воспроизводит зрительный образ, а в последнем случае — создает, составляет образ;
- *среднее вправо (движение вбок), среднее влево, нижнее влево* — аудиальный (акустический) канал. Означает, что человек конструирует или припоминает слова и звуки, чтобы воспринять информацию;
- *вниз вправо* — кинестетический (двигательно-эмоциональный) канал. Означает, что человек переживает чувства и эмоции, ведет внутренний диалог, припоминает ощущения от звуков, слов, запахов или вкуса.

В каждой из перечисленных выше позиций глаз направляет информацию по различным каналам в мозг. Выявить доминирующий тип мышления человека, диагностировать его ведущий сенсорный канал можно не только по сигналам глаз, но и языку тела, т. е. невербальной информации, связанной в основном с жестами и позами, а также по его речевым особенностям. Эти элементы диагностики называются *вербальными* и *невербальными ключами доступа*.

К вербальным ключам доступа в сенсорный канал собеседника относятся также *ключевые слова*, которыми он пользуется при говорении.

Так, для ***визуального типа мышления***, к которым относится около 35 % людей, характерны такие слова, как «заметил», «рассмотрел», «увидел», «в ракурсе», «с точки зрения», и выражения типа: «*я вижу путь вперед*». В процессе общения с собеседником-визуалистом необходимо, передавая информацию, рисовать словесные картины, например используя метафоры, или демонстрировать наглядные иллюстрации: графики, диаграммы, использовать аудиовизуальные средства.

Для ***аудиального типа мышления*** особенно важно в процессе общения то, как говорит собеседник: высота, темп, тембр и интонации его голоса. Аудиалисты составляют в среднем не более 13—25 % людей. Для них характерны слова «говорят», «рассказывают», «читал» или выражения типа: «*Я могу слышать свист, дуя в свисток*».

Представляя идеи, таким собеседникам необходимо разнообразить свои темп и ритм речи, менять интонации, делать паузы, чтобы звучание сообщения было более интересным и привлекательным.

Кинестетический тип мышления (от лат. *tactilis* — осязательный, тактильные ощущения — это ощущения прикосновения) свойственен 40—52 % людей. Для кинестетиков характерен тактильный способ восприятия информации. Обычно они говорят: «*Я чувствую, что знаю, куда я иду*».

Известна притча о слоне, находившемся в темной комнате: желая понять, что за объект находится перед ними, люди в темноте ощупывали его руками. Тронув хобот, один сказал, что это водосточная труба, потрогав ухо, другой сказал, что это большое опахало, третий, наткнувшись на ноги, предположил, что это колонны, четвертый, ощупав спину, заключил, что перед ним большой трон.

Важным элементом начала контакта с кинестетиками является рукопожатие, доброжелательный взгляд, а при передаче им той или иной информации необходимо иметь при себе иллюстрирующие ее материалы — захватывающие слушателя эмоционально, вызывающие чувства.

Наши эмоциональные состояния связаны со способом, с помощью которого люди обо всем думают. Если человек, думая о проблеме, попадает в тупик, это, возможно, потому, что он думает о ней, придерживаясь определенного способа. Если собрать инфор-

мацию о способе, каким человек думает о проблеме, то можно будет повлиять на стиль его мышления и помочь этому человеку в решении проблемы путем изменения способа, каким он думает.

Наши эталоны мышления следуют за нашими системами представления внешнего вида, звука, ощущения, запаха и вкуса. Подструктуры (сенсорные каналы) — это мощный механизм для взаимодействия, изменения перспектив и влияния на собеседника.

Из практики известно, что *лучше всего воспринимается информация, ориентированная в ведущий канал партнера* по общению или, в крайнем случае, особенно когда аудитория смешанная, *на все сенсорные каналы одновременно*, т. е. рассказать, демонстрировать иллюстрации и вызывать позитивные чувства и эмоции. Как заметил Конфуций: «Я слышу и забываю. Я вижу и запоминаю. Я делаю и понимаю». При воздействии на все каналы взаимопонимание улучшается, общение удовлетворяет партнеров.

Для достижения взаимопонимания с другими людьми используют разные приемы, но наиболее распространены подстройка и калибровка.

Подстройка *— это использование в своем поведении ключевых поведенческих сигналов других людей.* На вербальном уровне это означает отражение предпочтительной репрезентативной системы собеседника путем включения в речь соответствующих слов, типичных для него. Например, если партнер говорит: «Я *чувствую*, что вам необходимо погрузиться в эту проблему глубже» (кинестетический канал), то вы можете ответить: «Да, я понимаю, у вас есть *чувство*, что мы должны поработать с этим вопросом» — вместо того, чтобы говорить: «Давайте *рассмотрим* этот вопрос более пристально» (визуальный канал). В первом случае собеседник четко осознает сенсорный канал партнера и подстраивается к нему.

Подстройка может быть как вербальная, так и невербальная. Невербальная подстройка называется отзеркаливанием. Умение отзеркаливать, отражать дает возможность установить с любым человеком подсознательное доверие — раппорт (от фр. *rapport* — единение). Для того чтобы создать эту связь, нужно овладеть несколькими приемами: подстройка к позе (т. е. принять ту же позу, что и у собеседника); к дыханию (копирование дыхания собеседника). Подражание льстит любому человеку. «Отражение — высшая награда», — говорят американцы. Научившись ненавязчиво подстраиваться, можно расположить к себе собеседника.

Калибровка — это «*чтение*» *окружающих, расшифровка смысла* движения глаз, мимики, ритма дыхания и других форм *невербальных сигналов*. Специалисты по нейролингвистическому про-

граммированию (НЛП) утверждают, что калибровка является ключом к эффективному общению. Используя все демонстрируемые собеседником сигналы, можно попытаться оценить чувства другого человека и эффективность общения. Каждое взаимодействие не похоже на другие. Для того чтобы заметить сигналы, позволяющие его откалибровать, собеседникам необходимо при общении использовать все навыки наблюдения.

Выполните задание

Для повышения уверенности в себе осуществите следующее: в присутствии группы вспомните о себе что-то позитивное. В процессе упражнения все участники по очереди должны побывать на «горячем стуле». Пока один из них занимает эту позицию, остальные участники делают позитивные комментарии в отношении его личностных особенностей или предпринимаемых им действий, при этом комментарии не должны быть двусмысленными или неопределенными. Они могут, например, быть такими.

А. Я ценю то, как ты умеешь слушать людей.
Б. Я получаю удовольствие от работы в паре с тобой.
В. Мне нравится, как ты одеваешься.
Г. Мне кажется, что ты очень уверенный в себе человек, и мне это нравится.

Каждый из участников находится на «горячем стуле» до тех пор, пока все остальные члены группы не сделают хотя бы по одному позитивному комментарию. Обсудите результаты.

ИМИДЖ И САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, т.е. образ, который можно назвать индивидуальным *имиджем* (от англ. *image* — образ), что в буквальном смысле означает облик, образ, тип. Поскольку имидж особенно важен в условиях конкуренции, то гораздо большее значение он имеет для деловых контактов, чем для личностных.

Одним из слагаемых успеха в общении, особенно в деловом, является верно найденный свой *вербальный* и *визуальный имидж*. Исходить при его формировании следует из тех требований, которые предъявляются человеку в организации, в обществе, и ориентироваться на свою индивидуальность. Если речь идет о социальном и профессиональном имидже, то в любом обществе всег-

да существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии — учитель, бизнесмен, топ-менеджер, политик и т. п.

Имидж включает в себя три группы основных характеристик человека:

- *внешний облик* (привлекательность, уверенность в себе, адекватность внешнего облика ситуации, поведенческая направленность личности и др.);
- *внутреннее содержание личности* (интеллект, ценностной потенциал, цели, внутренняя культура и др.);
- *психологический тип* (склонность к общению и лидерству, направленность на власть, авторитет, на человеческие отношения, на результат, иерархия временных «Я» — личности).

В литературе описываются следующие шаги формирования имиджа:

- *определение стартовых условий* (цель, время, коммуникативный практикум);
- *овладение техниками установления контакта* для формирования благоприятного первого впечатления;
- *сотворение внешности* (одежда, макияж, невербальные сигналы);
- *отработка коммуникативной техники* (речи, презентационных умений и навыков);
- *овладение эффективной поведенческой техникой* (поведение при взаимодействии, поведение в конфликте);
- *совершенствование профессиональной и коммуникативной компетентности* (способность к развитию);
- *изучение законов ортобиоза* (здоровый образ жизни, рациональное питание, спорт и психогигиена);
- *психическое здоровье* (умение противостоять стрессу, овладение техниками релаксации — уменьшения напряжения).

Самопрезентация. По сути, имидж и есть самопрезентация, внешняя сторона образа, в котором проявляются наиболее существенные его характеристики. Среди свойств личности и комплексов умений, способствующих успешности самопрезентации в различных ситуациях и обстоятельствах, следует назвать *социальный интеллект* (ориентация на человека, его эмоции и чувства), эгокомпетентность, природное обаяние, харизму (от гр. *charisma* — божественный дар, милость), способность к мобилизации и адаптивность, манипулятивные и артистические умения. Тормозящими факторами являются неспособность к самораскрытию, неуверен-

ность в себе, застенчивость, комплексы и недостаток коммуникативных умений и навыков.

Первое впечатление. Поскольку на формирование мнения о другом человеке сильно влияет первое впечатление о нем, постольку для правильного восприятия себя другими очень важно создать позитивное первое впечатление. На первое впечатление, которое складывается о человеке, влияет *фактор новизны*. Считается, что мнение о новом человеке (идентификация) складывается в течение от 4 сек до 1 мин, так как мозг торопится отнести нового человека к тому или иному уже известному типу. По сути, происходит стереотипизация (от гр. *stereos* — твердый + *tupos* — отпечаток — повторяющийся без изменений, шаблонный).

По особенностям нашей памяти информация старается удержаться в той же ячейке, куда она попала первоначально, поэтому, увидев впервые новый объект, мы сознательно или бессознательно причисляем его к категориям «нравится», «безразличен» или «не нравится». На основе сделанных оценок рождается разнообразная гамма чувств — от неприятия того или иного человека до симпатии, порой даже любви к нему. Более объективно такие характеристики отношений выявляются в первые две недели, когда люди присматриваются друг к другу. В последующих контактах люди в большинстве случаев играют необходимые роли, надевают маски в соответствии с ситуацией, т.е. демонстрируют имидж. Кроме того, характеристики, даваемые нами человеку, в свою очередь, начинают сами влиять на оценку друг друга, на взаимоотношения, которые складываются между людьми, на их взаимопонимание.

Один мудрец сказал, что жизнь есть не что иное, как работа над своим лицом. Лицо — главная составляющая имиджа. Чувства, которые мы показываем лицом, создают чуть ли не большее впечатление, чем наряд, которым мы украшаем свое тело. Осознанное использование глаз, например, повышает силу внушения слов на 25%. Для того чтобы быть обаятельным, нужно научиться управлять своими эмоциями и выражениями лица (взгляд, мимика), заниматься фэйсбилдингом («строительством лица»), т.е. специальными упражнениями, гимнастикой для лица, аэробикой глаз.

На первое впечатление влияет *фактор привлекательности*. Человека, который нам нравится внешне, чаще всего, как правило, считают более хорошим, умным, интересным. Так, в ходе одного из экспериментов, описанных В.Н.Куницыной, психологи заранее приготовили фотографии трех групп людей, лица которых груп-

пой экспертов были оценены как красивые, обыкновенные и некрасивые. Затем участников эксперимента (мужчин и женщин в возрасте от 18 до 24 лет) спросили: «Что вы можете сказать о внутреннем мире каждого из изображенных на фотографии людей?» Мужчины и женщины, участвующие в эксперименте, описали «красивых» людей как более уверенных в себе, счастливых, искренних, уравновешенных, энергичных, любезных, находчивых, богатых духовно, чем «некрасивых» и даже чем тех, что находились в категории обыкновенных. Кроме этого, испытуемые мужчины оценили красивых женщин как более заботливых и внимательных.

Важным свойством успешного человека является также *умение вызывать к себе доверие*. Любой человек, а тем более деловой, должен пользоваться доверием у других. Доверие участников общения можно потерять в силу недостаточной компетентности, невозможностью обеспечить взаимодействие нужными ресурсами, демонстрацией смущения, неподготовленности и неуверенности, а также публичной критикой коллег или людей из организации и отрицанием нужд и прав собеседника, не выполнением взятых на себя обязательств и обещаний.

Достоинства и тактики, которые, как правило, вызывают доверие и формируют благоприятный имидж:

- имейте как можно больше информации по теме общения, хорошо обдумывайте то, что вы хотите сказать участникам взаимодействия;
- учитесь или выполняйте свою работу эффективно, с энтузиазмом, укладывайтесь в регламент, демонстрируйте контактность;
- чаще улыбайтесь, будьте дружелюбны, открыты, аккуратны и опрятны в одежде, ходите и сидите прямо;
- развивайте представительные и презентационные умения, выражайте положительный эмоциональный настрой;
- не бойтесь просить помощи у партнеров или предлагать ее, прислушивайтесь к советам других;
- не будьте слишком негативны по отношению к себе, стройте капитал на своих достоинствах, заставьте их работать на вас;
- запомните, что ваш имидж — это главный аспект вашей личности, приспосабливайте свой имидж к различным группам людей (по возрасту и по статусу);
- наблюдайте за другими людьми, записывайте, что впечатляет и восхищает вас в других людях;
- начинайте сегодня же осуществлять свой план действий;
- рассматривайте прежние неудачи как новую возможность.

Имидж включает в себя и *внешний вид*. Созданию правильного внешнего облика собеседника способствует его одежда, так как сначала доверие проявляется к имиджу, а уж затем к словам. Обычно люди, которые на работе выглядят уверенно, добротно одеты, демонстрируют доброжелательный взгляд и владеют собой, как правило, более приятны для общения. На имидж влияет и то, как человек пишет и говорит, как умеет владеть собой, каковы его невербальные сигналы, привлекательность и представительность. Профессиональный имидж требует также хорошего состояния тела: подходящие к деловой ситуации духи и лосьон после бритья, ухоженные, пахнущие свежестью волосы. Все это вызывает положительные ассоциации.

Известна сценическая шутка об одном неаккуратном молодом человеке, который собирался на маскарад и спросил у знакомого, в какой же костюм ему одеться, чтобы его не узнали. Тот посоветовал: «Да ты помойся, отутюжься, причешись — и тебя никто не узнает!»

В литературе не существует каких-либо твердых правил по поводу делового костюма, но в связи с тем, что он может отвлекать внимание собеседника от доносимой информации, для большинства видов профессиональной деятельности считается наиболее безопасной традиционная и консервативная одежда.

Большую помощь в успешной деятельности может оказать ***чувство юмора*** участников взаимодействия. Однако целесообразно придерживаться середины между сверх серьезным и легкомысленным подходом. Лучшими шутками считаются те, которые имеют отношение к предмету общения, или те, которые помогают в определенной ситуации снять напряжение и разрядить обстановку. Однако необходимо отметить, что смех безобиден, если он не относится к конкретному лицу, никого не задевает. Чувство юмора социально. Насмешка над конкретным человеком, национальностью, традициями или специальностью может вызвать резкую эмоциональную реакцию, вспышку негодования и даже спровоцировать драку. В то же время для имиджа иногда полезно смеяться над самим собой.

Помимо использования приемов улучшения внешнего облика с помощью разнообразных средств (языка тела, одежды, аксессуаров, косметики и т. п.) используются для самопрезентации и разнообразные коммуникативные стратегии.

Э. Джонс и Т. Питман в 1982 г. описали некоторые стратегические техники самопрезентации, которые люди используют в повседневной жизни. К ним относятся:

инграциация — приукрашивание, самовосхваление, стремление сделать себя привлекательным, особенно для тех, кто имеет высокий статус;
- *самоподдержка* — стремление произвести впечатление, описывая свои таланты и выдающиеся познания;
- *«греться в лучах чужой славы»* — выстраивание своего образа путем подчеркивания тесной связи с успешными, знаменитыми людьми;
- *уравновешивание успехов и ошибок* — создание помех и обоснование оправданий для плохих результатов и неудач (например, при поражении использовать эвфемизм: «неполная победа»).

Для поддержки благоприятного личностного имиджа необходимо не только быть компетентным, иметь располагающий внешний вид, обладать привлекательностью, уметь ладить с другими, но и вырабатывать собственный набор этических правил для создания безупречной репутации:
- всегда сохранять конфиденциальность, держать взятое слово;
- работать над созданием поддерживающей и способствующей работе среды, репутации;
- как можно чаще использовать одобрение достижений и успехов, достигнутых в ходе взаимодействия;
- иметь постоянное желание искать новые решения и способы действий и быть готовым применить другой подход;
- обращать внимание на невербальные сигналы и любые другие признаки, указывающие на то, что у собеседника возникают трудности, и корректно «подстраиваться», проявляя гибкость.

Для достижения успеха любому человеку важно осознать свой потенциал и ответить на вопрос — кто Я? С этой целью ему необходимо осуществить ***коммуникативный практикум*** (изучить свои достоинства и недостатки), проанализировать свой профессиональный профиль. Можно также поговорить с людьми, попытаться выяснить, каким его видят партнеры со стороны, как его воспринимают разные по статусу люди. В результате самоанализа и работы над своим имиджем у человека появляется оценка собственной личности, знание своих сильных сторон, а также тех, которые требуют развития.

Выполните задание

Обратите на себя пристальный и строгий взгляд и определите, какие аспекты имиджа вас удовлетворяют и нужна ли коррекция.

Составляющие имиджа	Создает помехи	На среднем уровне	Выше среднего	Перво-классно
Звучание вашего голоса				
Искусство общения (*письменного и устного*)				
Навыки презентации				
Светские навыки				
Умение вести себя за столом				
Визуальный контакт				
Рукопожатие				
Осанка				
Поддержание формы				
Уход за собой (волосы, кожа, руки)				
Одежда и индивидуальный стиль				
Манеры				

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест для диагностики способности к эмпатии

Инструкция. Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на ваше отношение к ситуации, выразите свое согласие (+) или несогласие (–) с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.
5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.

8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие меня люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательны.
16. Когда я вижу плачущего человека, то и сам (сама) расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т.п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если все вокруг волнуются.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.
23. Чужой смех меня не заражает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.
28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.
29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.
30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.
31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.
32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.
33. Маленькие дети плачут без причины.

Обработка результатов

Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений.

Ответ	Номера утверждений-предложений
Согласен (+)	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31
Не согласен (–)	2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 33

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными в таблице.

Пол	Уровень эмпатических тенденций			
	высокий	средний	низкий	очень низкий
Юноши	33—26	25—17	16—8	7—0
Девушки	33—30	29—23	22—17	16—0

Тест «Ведущая репрезентативная система»

Этот тест позволяет более четко определить, какая система является для вас ведущей.

Инструкция. Прочитайте утверждение и четыре варианта ответов к нему. Расставьте эти ответы в следующем порядке: поставьте цифру 1 в бланке ответов (см. табл.) перед предложением, которое, на ваш взгляд, лучше всего вам подходит, затем цифру 2 — перед предложением, которое подходит вам более всего после первого. Цифру 3 поставьте ответу, который еще меньше, чем второй, соответствует вам. Цифра 4 будет свидетельствовать, что данное предложение вам не походит вообще.

Вопрос/ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I												
II												
III												
IV												

1. Я, скорее всего, скажу, что принятие важного решения:
   а) зависит от моей интуиции;
   б) зависит от моего настроения;
   в) зависит от моей точки зрения;
   г) это дело логики и ума.
2. На меня, скорее, окажет влияние тот:
   а) у кого приятный голос;
   б) кто хорошо выглядит;
   в) кто говорит разумные мысли;
   г) кто оставляет у меня хорошее чувство.
3. Если я хочу узнать, как идут дела у человека:
   а) я посмотрю на его внешность;
   б) я обращаюсь к его чувствам;

в) я прислушаюсь к интонации его голоса;
г) я обращу внимание на то, что он говорит.

4. Для меня легко:
а) создать полноту звуков в стереосистеме;
б) сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе;
в) выбрать удобную, комфортную мебель;
г) подобрать оптимальную комбинацию красок.

5. Мне очень легко:
а) понять смысл новых фактов и данных;
б) воспринимать окружающие звуки;
в) чувствовать удобство одежды, облегающей мое тело;
г) рассказать в ярких красках об увиденном предмете.

6. Если люди хотят узнать мое настроение, им следует:
а) обратиться к моим чувствам;
б) посмотреть, как я одет;
в) послушать, что я говорю;
г) прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:
а) услышать факты, о которых вы знаете;
б) увидеть картину произошедшего события;
в) узнать о ваших чувствах;
г) обратить внимание на интонацию вашего голоса.

8. Я больше доверяю тому, что:
а) вижу своими глазами;
б) слышу конкретные факты;
в) подсказывают мои чувства;
г) говорит мне мой внутренний голос.

9. Что касается моей семьи, обычно:
а) я хорошо чувствую ее настроение, настроение каждого;
б) я четко вижу особенности их лиц, одежды, маленькие видимые детали;
в) я знаю, что именно думает каждый по поводу наиболее важных вопросов;
г) я хорошо различаю интонацию голосов каждого.

10. Я стараюсь:
а) понять какие-то новые факты;
б) ощутить новизну;
в) услышать что-то новое;
г) увидеть новые возможности и перспективы.

11. Когда думаю о своих жизненных целях, я скорее:
а) доверюсь своим чувствам;
б) прислушаюсь к внутреннему голосу;
в) остановлюсь на видимом результате;
г) проанализирую несколько вариантов их достижения.

12. Если я вспоминаю о близком человеке, то вначале в памяти возникает его:

а) голос;
б) внешность;
в) мысли;
г) эмоции и чувства.

Обработка результатов

Из таблицы 2 перенесите в таблицу 1 с вашими ответами буквы (А, В, Д, К).

Подсчитайте сумму цифр, которые соответствуют буквам А =; В =; Д =; К =.

Для проверки правильности ваших подсчетов следует сложить четыре суммы. Общий результат должен быть равен 120 (А + В + Д + К = 120).

Вопрос/ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
II	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
III	В	Д	А	К	К	Д	К	К	Д	А	В	Д
IV	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К

А — аудиальная (слуховая) система;
В — визуальная (зрительная) система;
К — кинестетическая (чувственная) система;
Д — думающий, анализирующий, логический, компьютерный тип.

Та система (обозначенная буквой), которая наберет наименьшую сумму баллов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та, которая наберет наибольшую сумму (на 3-м, 4-м месте по значимости), является слабо выраженной для человека. Оценить степень развития данных систем поможет следующая балльная шкала.

Система, набравшая сумму *до 20 баллов*, развита на «отлично». Развитие системы в пределах *от 21 до 29 баллов* оценивается на «хорошо». *От 30 до 38* — оценка «удовлетворительно». *От 39 баллов* оценивается «неудовлетворительно».

Самодиагностика «Мой имидж»

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, на которые вы должны ответить «да» или «нет».

1. Я уверен в себе.
2. Во время разговора я смотрю собеседнику в глаза.
3. У меня есть чувство юмора.
4. Я доброжелательно отношусь к людям.
5. Я уверен в своей внешней привлекательности.
6. Во время разговора я полностью сосредоточен на собеседнике и не прерываю его.
7. Я испытываю чувство самоуважения.
8. Я всегда вежлив даже с неприятными мне людьми.

9. Я из тех людей, которые не лезут за словом в карман.
10. Я считаю, что мое физическое здоровье и развитие — в норме.
11. Я предпочитаю взаимовыгодные разрешения споров.
12. Я постоянно улыбаюсь окружающим.
13. Если я не прав, я быстро признаю свои ошибки.
14. Я умею разряжать свои отрицательные эмоции.
15. Я говорю людям комплименты.
16. Моя профессиональная компетентность не вызывает сомнения.
17. Мой гардероб тщательно подобран.
18. Я знаком с методами самоуспокоения и релаксации.
19. Мои волосы всегда чисты и аккуратно уложены.
20. Я владею тактикой действий в конфликтных ситуациях.
21. Я продолжаю повышать свой профессионализм.
22. Я питаюсь правильно и избавлен от «плохих» привычек.
23. Я владею приемами красноречия.

Обработка результатов

Если на все вопросы вы ответили «да», то проблемы создания имиджа для вас не существует. Если присутствуют ответы «нет», то это сигнал к соответствующим действиям.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1.	1.
2.	2.
3.	3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте, в чем состоят особенности перцептивной функции общения
2. Какова роль первого впечатления в общении и что необходимо делать для формирования позитивного первого впечатления?
3. Какие существуют механизмы взаимопонимания в общении?
4. Охарактеризуйте основные ошибки межличностного восприятия.
5. Что такое «эффект ореола» и «каузальная атрибуция»?
6. Что такое стереотипы общения? Какие стереотипы вы знаете?
7. Насколько велика роль стереотипизации в деловом общении?

8. Каким образом можно уменьшить влияние ошибок восприятия на общение?
9. Что такое межличностная аттракция и какова ее роль в общении?
10. Какие существуют эффекты межличностного восприятия и взаимопонимания?
11. В чем проявляются трудности и дефекты общения и как их преодолевать?
12. Какие сенсорные каналы влияют на эффективность взаимодействия?
13. Каковы ключи доступа в сенсорные каналы и виды подстройки?
14. Каков механизм формирования профессионального имиджа?
15. Что такое самопрезентация и самомаркетинг и каковы техники их осуществления?

Глава III

ИНТЕРАКТИВНАЯ ФУНКЦИЯ ОБЩЕНИЯ

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут.

Гай Саллюстий Крисп

Основные цели:

- теоретическое рассмотрение интерактивной функции общения, вопросов структуры, стратегий и тактик межличностного взаимодействия;
- описание механизмов партнерских отношений: взаимопонимания, координации, согласования;
- рассмотрение правил корпоративного поведения и работы в команде;
- развитие практических навыков самодиагностики и умений работать в группе.

***Ключевые слова*:**

Интеракция, межличностные отношения, манипулирование, формальное, неформальное общение, стратегии взаимодействия, тактики, координация, согласование, партнерство, совместимость, срабатываемость, фасцинация, Я-концепция, самооценка, конкуренция, команда.

СТРУКТУРА МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Интерактивная функция общения (от англ. *interaction* — взаимодействие) обеспечивает взаимодействие людей в организации, непосредственную организацию их совместной деятельности. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга. Существенным компонентом в процессе взаимодействия общающихся индивидов является факт их взаимных изменений как результат взаимовлияния.

Деловые партнеры всех типов хотя и проявляют свои индивидуальные различия при взаимодействии, получении информации, но в способах налаживания контакта и развертывания ситуации общения они выходят на несколько его уровней.

В литературе выделяют в основном три уровня общения:

- *макроуровень* — выражается в том, что человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися обстоятельствами, традициями или обычаями;
- *мезауровень* — предполагает общение в пределах содержательной темы, конкретного предмета разговора, который может быть единичным актом или носить многоцелевой характер;
- *микроуровень* — несет элемент содержания и выражается в определенных показателях, которые характерны и для других уровней: вопрос — ответ, рукопожатие и приветствие, мимика и т. д.

Существуют и другие классификации. Например, А. Б. Добрович выделяет следующие уровни общения:

- *конвенциональный* — этот уровень характеризуется проявлением интереса к личности собеседника, открытостью, готовностью встать на его место, демонстрацией высокой культуры общения;
- *примитивный* — для человека, вступающего в контакт на этом уровне, другой партнер представляется как средство достижения цели. В зависимости от этого партнера или приближают, или отталкивают;
- *манипулятивный* — человек, отдающий предпочтение *манипулятивному* уровню общения, выступает в роли игрока, которому непременно надо выиграть для получения какой-нибудь выгоды, материальной или психологической;
- *стандартизированный, или контакт масок* — общение происходит на основе некоторых стандартов, инструкций, протокола и представляет собой развертывание так называемого ролевого веера. Интерес к партнеру по взаимодействию проявляется лишь как к носителю определенной социальной роли (врач, руководитель, адвокат), истинное «Я» скрыто под маской. Маска — определенная совокупность нормативных элементов вербального и невербального поведения. В деловом общении используется огромное многообразие масок (вежливости, заинтересованности, улыбок и пр.). Среди них: конвенциональные, т. е. позволяющие соблюдать этикетные нормы и традиции; реактивные, т. е. возникающие в ответ на маску партнера, и си-

туативные, т.е. проявляющиеся в наборе дежурных фраз, характерных для общения в данной ситуации. Деловые партнеры, как правило, меняют маски автоматически, по обстоятельствам и ситуациям, складывающимся в деловом взаимодействии;
- *игровой* — этот уровень характеризуется тонкостью содержания и богатством оттенков. Определенная игра с партнером выражается в отражении друг друга;
- *духовный* — высший уровень человеческого общения. Партнер воспринимается как носитель духовного начала. Духовность реализуется за счет взаимопроникновения личностей, стремления к единодушию.

Людям приходится в реальной практике взаимодействия использовать разные уровни общения, так как они помогают лучше ориентироваться в непосредственной ситуации взаимодействия с партнером, исходя из поставленных целей, особенностей момента и самого собеседника, а также в зависимости от того, какое это общение: социально-ролевое, деловое или интимно-личностное. Чтобы оценить процесс общения с точки зрения эффективности взаимодействия, можно также классифицировать и взаимное влияние участников делового общения.

В литературе по общению рассматриваются шесть типов взаимовлияния:

- *взаимное облегчение* — действия партнеров по общению становятся результативными благодаря благотворному влиянию друг на друга;
- *взаимное затруднение* — взаимодействие неэффективно, действия партнеров затрудняют достижение результатов общения;
- *одностороннее облегчение* — взаимодействие способствует повышению эффективности действий одного из партнеров;
- *одностороннее затруднение* — для одного из партнеров намеренно или непреднамеренно создаются помехи;
- *асимметричное облегчение* — один из партнеров испытывает затруднения из-за того, что в ситуации общения облегчает действия другого;
- *независимость* — поведение партнеров не влияет на степень эффективности действий друг друга.

Процесс взаимодействия — это всегда обращение друг к другу конкретных личностей, деловых партнеров. Для возникновения между ними той или иной связи необходимо их адекватное отражение друг друга, которое, как правило, строится на определенном представлении о человеке, возникающем в процессе взаимного наблюдения и восприятия. На основе восприятия (создания об-

раза) человек формирует поведение и отношение к партнеру по общению. Навыки межличностного общения дают возможность заводить знакомства, поддерживать и развивать отношения с самыми разнообразными людьми.

Межличностные отношения — это субъективно переживаемые связи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний партнеров в ходе совместной деятельности. Отношения рассматриваются как личностная основа взаимодействия, выражающаяся в системе установок и ценностных ориентаций, ожиданий, сложившихся стереотипов, эмоциональных откликов, которые один человек вызывает в другом. Хотя все отношения развиваются по-разному, чаще всего они проходят следующие стадии: зарождение, стабилизация и угасание. Будут ли отношения в итоге удачными, зависит от того, как взаимодействуют партнеры. Формой выражения отношений является непосредственное общение одного партнера с другим, в ходе которого межличностные отношения проявляются с различной степенью активности.

Основой для установления отношения с другим человеком прежде всего является потребность в получении информации и уменьшении неопределенности. Мы получаем информацию о деловом партнере *пассивно*, когда наблюдаем за его действиями и поведением, *активно*, когда получаем информацию от других, и *интерактивно*, когда обращаемся непосредственно к человеку. Для того чтобы начать взаимоотношения с человеком, мы устанавливаем контакт глаз и затем вступаем в разговор, поддерживаем его и затем переходим на более тесные отношения.

В неформальных межличностных отношениях существует баланс *самораскрытия* (люди обмениваются биографическими данными, личными идеями, трудностями, проблемами и описывают свои чувства) и *обратной связи* (вербальные и физические реакции на людей и их сообщения).

Совместная деятельность обычно связана с решением конкретной профессиональной задачи (производственной, коммерческой, педагогической и пр.), стоящей перед организацией, а также с наличием у ее участников общей цели. Структура совместной деятельности накладывает своеобразный отпечаток на поведение людей и включает в себя ряд обязательных элементов. К ним относятся:

- единая цель, ее жесткая регламентация и определение способов осуществления контактов между людьми;
- общность мотивов, побуждающая людей к взаимодействию;

наличие единого пространства и времени взаимодействия;
разделение единого процесса деятельности на отдельные функции и их распределение между участниками;

- координация индивидуальных действий и управление ими;
- знание каждым участником норм, правил и процедур общения;
- необходимость передачи информации, обмен ею;
- эффективная обратная связь по вертикали.

Когда у деловых партнеров складываются удовлетворяющие взаимоотношения, они стараются их стабилизировать, т.е. поддерживать на одном уровне. Однако это возможно лишь тогда, когда обе стороны придерживаются одинакового мнения относительно того, чего они хотят друг от друга. Чтобы поддерживать стабильность, партнеры должны сознательно говорить друг с другом беспристрастно, а не давать оценки; быть открытым для собеседника, а не скрывать подспудные мысли; строить предположения, а не устанавливать жесткие догмы; общаться на равных, не унижая достоинство другого человека.

Основной принцип деловых взаимоотношений — рациональность, сознательное управление ходом взаимодействия, поиск средств повышения эффективности сотрудничества.

Выполните задание

Для рассмотрения собственных манипулятивных действий проанализируйте разнообразные жизненные позиции и выделите свои приемы манипулятивных действий и их влияние на процесс взаимодействия с другими людьми.

Для анализа вспомните несколько жизненных ситуаций (в последние годы), в которых бы прослеживались ваши манипулятивные действия. Опишите себя-манипулятора, акцентируя внимание на следующих вопросах.

А. Вы манипулируете окружающими чаще всего неосознанно, в силу сложившихся обстоятельств, или намеренно?
Б. Какую роль в выстраивании отношений с людьми играет для вас манипуляция?
В. Как происходит в жизни: вами манипулируют или главный манипулятор вы сами?
Г. Какой выход вы можете сделать для себя, отрефлексировав воспоминания?

Формальное и неформальное взаимодействие. Это различие контактов в зависимости от степени формализации.

Формальные группы — взаимодействие в них позволяет упорядочить и ограничивать информационные потоки, которые определяются следующими регламентами:

- организационными (схема организационной структуры предприятия);
- функциональными (положение об отделах и службах).

Степень формальности группы характеризуют следующие принципы:

- обязательность контактов всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно-целевой характер содержания взаимодействия;
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- заинтересованность всех участников взаимодействия в достижении конечного результата и при этом реализация личных намерений;
- коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, маски, смена ролей, манипулирование, соблюдение правил);
- формальные ограничения:

а) конвенциональные, т.е. действия по инструкции, соблюдение договоренностей и пр.;

б) ситуативные, т.е. взаимодействие в той форме деятельности, регламенте и пространственной среде, которая предлагается;

в) эмоциональные, т.е. независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявление каждым высокой эмоциональной культуры и способности к самоуправлению;

г) насильственные, т.е. в практике делового общения допустимо прерывание неконструктивных контактов или действий, нарушающих договоренности (например, несоблюдение установленного регламента или некорректное общение).

Неформальные группы характеризует социальное взаимодействие между людьми, выражение человеческой потребности в общении по интересам, симпатиям и приверженностям, дополняющее формальное общение. Известно, что неформальные каналы обычно передают информацию быстрее, чем формальные, и играют важную роль в распределении организационных задач.

В то же время при взаимодействии в неформальных группах часто информация распространяется с помощью слухов и сплетен.

Сплетни — это передача информации о людях, известных вам и вашему собеседнику, причем эта информация не обязательно

правдива. Известно, что сплетни — одна из самых распространенных форм межличностной коммуникации. С одной стороны, сплетня позволяет побеседовать, не выдавая много информации о себе. По большей части сплетни не опасны, потому что они просто отражают то, что знает общество о конкретных людях. Случается, что люди разрывают отношения, теряют работу, попадают в аварии, выигрывают призы, гранты и т.д. В этих ситуациях нет ничего тайного, и если человек стал свидетелем подобных событий, то он, вероятно, расскажет сам о том, что с ним произошло. Человек может долгое время обмениваться сплетнями и на самом деле ничего не говорить о себе и ничего не узнать о другом человеке. Сплетня беспрепятственно позволяет представить, возможно ли дальнейшее развитие отношений, потому что мы видим, реагирует ли другой человек на объект сплетен так же, как мы, или нет.

С другой стороны, сплетня может быть злонамеренной, передающей неточную информацию, наносящей вред партнеру. Самый злостный вид сплетен имеет место, когда кто-то умышленно хочет причинить боль другому человеку, которого в данный момент нет рядом, или поставить его в неловкое положение. Сплетня быстро превращается в слух, а слухи могут навредить деловому партнеру. Вместе с тем, по данным некоторых исследователей, слухи по меньшей мере на 75% являются точными.

Интерактивное взаимодействие. Взаимодействие при интеграции коллективных усилий для совместного решения той или иной задачи называется *интерактивным*. Оно осуществляется через интервенцию (вмешательство) руководителя в групповую ситуацию «здесь и теперь», которая структурирует активность членов группы в соответствии с определенной целью.

Доказано, что эффективность интерактивного взаимодействия зависит от эффективности групповой работы. Более того, интерактивная группа по успешности своей работы во многих отношениях превосходит любую аналогичную по составу, но построенную на других принципах взаимодействия группу. При интерактивном общении индивид обогащается, приобретает и заимствует от других то, что не может быть приобретено вне группы, а успешность совместной деятельности людей определяется не столько активностью каждого члена группы, сколько оптимальностью их взаимодействия друг с другом, стратегией и тактикой совместных групповых усилий. Примером *полной коммуникативной структуры* взаимодействия может служить *дискуссия*, в процессе которой все участники группы совершенно свободно общаются друг с другом.

Групповой способ принятия решения особенно эффективен в тех случаях, когда обсуждаемая проблема носит творческий характер и у каждого участника имеется свой вариант ее решения. Преимущество групповых решений над индивидуальными и получаемый синергический эффект обусловлены в таком случае:

- большим объемом и разнообразием учитываемой информации;
- большим творческим потенциалом (в процессе принятия решений группа в целом выдвигает большее число гипотез и более тщательно их контролирует, чем отдельный индивид);
- большим риском, «осторожной смелостью» в принятии решений;
- применением более эффективной «фокусирующей» тактики в выдвижении и рассмотрении гипотез;
- активностью умственных действий каждого, порождаемой вопросами и дискуссией.

Интерактивное упражнение

Для развития умения координировать совместные действия поиграйте в «Групповой коллаж» — коллективное выполнение участниками игры творческой композиции по совместно выбранной теме на склеенных листах бумаги общей площадью 4—6 м^2 с использованием всего комплекса изобразительных материалов. Путем групповой дискуссии выбирается тематика, отражающая актуальные для участников источники межличностных переживаний (например, «Любовь в моей жизни»). Длительность работы 30—45 мин. На этот период вводится запрет на обсуждение содержательной стороны создаваемой композиции. Когда коллаж будет готов, сфотографируйте его, чтобы сохранить, затем обсудите полученный результат. По итогам работы каждый участник делает презентацию своего проекта, раскрывает вложенный в него смысл и делится общими впечатлениями от процесса работы и восприятия ее результата.

СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В основу различения типичных стратегий взаимодействия может быть положена ценностная ось «отношение к другому как к ценности — отношение к другому как к средству». При отношении к партнеру как к ценности можно выделить моральную сторону, т. е. признание у человека права быть таким, какой он есть, и пси-

хологическую сторону, которая состоит в стремлении к сотрудничеству, равноправным партнерским отношениям, к готовности понять другого, к установке на диалог. При второй позиции — отношение к партнеру как к средству (нужен — привлечь, не нужен — отодвинуть, мешает — убрать) — происходит обесценивание личности человека, ощущение превосходства над другими в чем-либо, доходящем до понимания собственной исключительности. В практике взаимодействия людей между собой большинство случаев не находится ни на одном из описанных полюсов, так как крайнее проявление отношения к человеку вызывает у окружающих моральное осуждение. Кроме того, приходится считаться с сопротивлением партнера, отстаивающего свое право на индивидуальность.

Как-то раз знаменитый поэт и мыслитель Иоганн Вольфганг Гёте, прогуливаясь по веймарскому парку, столкнулся на узкой тропинке с критиком, который отрицательно относился к его творчеству. Критик демонстративно загородил дорогу поэту и гневно произнес:

— Я не уступаю глупцам!

— А я, наоборот, всегда это делаю, — спокойно ответил автор «Фауста» и вежливо сошел с тропинки.

К основным эффективным механизмам, обеспечивающим формирование конструктивного взаимодействия в организации и в конкретной группе, относятся следующие.

Взаимопонимание — это результат познания партнера, формирования общих целей и методов взаимодействия.

Координация — поиск таких средств общения, которые в наилучшей степени соответствуют намерениям и возможностям партнеров.

Согласование — механизм взаимодействия, касающийся в основном мотивационно-потребностной стороны общения.

Партнерство — предполагает отношение к другому человеку как к равному, с кем надо считаться, но в то же время стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности. Отношения равноправные, но осторожные, основанные на согласовании интересов и намерений. Способы воздействия строятся на договоре, который служит и средством объединения и средством оказания давления.

Все перечисленные механизмы относятся к продуктивному стилю взаимодействия, который понимается как плодотворный контакт в совместной деятельности, способствующий установлению отношений взаимного доверия, раскрытию личностных потенциалов и достижению эффективных результатов.

Принято различать *роли*, связанные с межличностным взаимодействием:

- *ведущие* — так называемые «предпочитаемые» лица: «звезды», авторитетные, харизматичные, честолюбивые, лидеры мнений или чем-то иным привлекательные для окружающих;
- *ведомые* — все остальные, включая «непредпочитаемых», с которыми сотрудничают только вынужденно и, как правило, делают их ответственными за все промахи и неудачи.

В одном из исследований, проведенном американским ученым У. Хейторном, было показано, что такие *личностные черты*, как общительность, работоспособность, умение встать на точку зрения другого человека, понять его психологическое состояние, положительно влияют на успешность совместной деятельности, а такие черты, как подозрительность, самоуверенность и авторитарность, препятствуют ей. На эффективность работы группы оказывает влияние ***интенсивность общения***. Нарушение эмоционально-межличностных контактов в группе может привести к снижению ее продуктивности и удовлетворенности участников.

В практике делового взаимодействия с эффективностью групповой работы часто связывают ***стиль лидерства*** и межличностные отношения. Многими исследователями доказано, что группы с кооперативным типом отношений явно превосходят конкурентные как по общей атмосфере, царящей во время работы, так и по качеству результатов деятельности.

Установлено также, что в условиях дефицита времени однородные по композиции группы работают лучше, чем неоднородные. Причем эта особенность по мере усложнения групповой задачи усиливается.

Из сказанного очевидно, как важен вопрос о степени взаимосвязанности и взаимозависимости членов группы. Эта целостность достигается за счет сближения мнений, оценок, интеллектуальных и личностных особенностей, чувств и поступков членов группы, что может привести к сближению их интересов и ценностных ориентаций.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое действие, вербальный и невербальный информационный контакт, поэтому для эффективного взаимодействия важны также понятия совместимости и срабатываемости членов группы.

Совместимость — это прежде всего оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в дан-

ном составе работать бесконфликтно и согласованно, что создает условия для эффективной совместной деятельности.

Выделяют четыре уровня совместимости:

- *физиологический* (сочетание особенностей уровня темперамента);
- *психофизиологический* (динамические характеристики психофизиологических реакций, потребностей, биоритмов, связанные с основными психическими процессами: ощущение, восприятие, память, мышление, внимание);
- *психологический* (предполагает соответствие характеров, интересов, эмоций);
- *социально-психологический* (связанный с согласованием социальных ролей, интересов, ценностей, культурного и общеобразовательного уровней развития человека).

Сработанность — это согласованность в работе между участниками совместной деятельности. Как совместимость, так и сработанность служат для обозначения объективного соответствия свойств взаимодействующих людей по отношению к целям их взаимодействия. Для сработанности ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность прежде всего успешностью работы и, как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты.

Из сказанного становится ясным, что совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность — нацеленность на результативность взаимодействия.

Таким образом, для овладения интерактивной компетентностью (умением осуществлять эффективное взаимодействие) необходим синтетический подход. Он сочетает разные социально-психологические характеристики участников, влияющие на эффективность группового взаимодействия и продуктивную организацию совместного коммуникативного пространства для деятельности, развитие мотивации.

Немаловажное значение в профессиональном взаимодействии играет доверие и процесс фасцинации.

Под «***фильтром доверия***» при взаимодействии подразумевается процесс рассмотрения партнера с позиции, доверять ему или нет. Как отмечалось в предыдущей главе, отсутствие доверия хотя бы с одной стороны препятствует самораскрытию, что автоматически не позволяет разрушить естественные барьеры, возникающие при контакте двух людей или групп. Настороженность затруд-

няет взаимодействие, способствует проявлению хитрости, введения партнера в ложную ситуацию, порождающую взаимное непонимание, неэффективную обратную связь.

Доверие при интерактивном взаимодействии включает в себя, помимо отмеченного в предыдущей главе:

- собственное намерение довериться другому;
- ожидание, что доверие оправдается;
- поведение, соответствующее этим намерениям;
- восприятие другими собственного поведения как достойного доверия;
- учет ситуации и предполагаемых последствий доверия.

Высокий уровень доверия между членами группы всегда имеет позитивное влияние на ее функционирование. В этих условиях возникают:

- открытый обмен взглядами и мнениями по существенным вопросам;
- корректная постановка целей задач;
- большее удовлетворение от участия в работе групп, рост ее сплоченности;
- более высокая мотивация деятельности.

Фасцинация (от англ. *fascination* — очарование) — это специально организованное вербальное воздействие на поведение участника групповой работы, с целью формирования доверия и повышения эффективности воздействия информации. С ее помощью снимается напряжение в начале контакта, что важно, так как зажатые, не доверяющие другому, напряженные люди воспринимают только от 14 до 45 % информации. В момент взаимодействия фасцинация осуществляется через приятный тембр голоса, контакт глаз, улыбку, доброжелательный взгляд и слова, ласкающие слух, предназначенные для уменьшения потерь значимой информации при восприятии сообщения и создания о себе хорошего впечатления.

Необходимо понимать, что доверительность при взаимодействии, будучи связанной с риском, всегда есть преодоление внутреннего психологического барьера. Исследователи отмечают, что наиболее существенной причиной, блокирующей доверие, является высокая авторитарность партнера. Следовательно, первой стадией доверительного взаимодействия является установление равноправного первичного контакта и формирование с помощью фасцинации *позитивного образа другого человека*.

На второй стадии формируются необходимые для эффективного взаимодействия межличностные отношения:

- достижение согласия;
- получение эмоциональной поддержки, одобрения, например комплимента или строукса (знака внимания);
- стремление принятия себя как личности, например, через самораскрытие и доверительное общение.

На следующей стадии взаимодействия образуются специфические механизмы регулирования динамики индивидуальных познавательных процессов, вырабатываются совместные стратегии и технологии решения задач, единый для группы стиль деятельности. Условия взаимодействия *расширяют информационное пространство*, дают возможность увидеть все многообразие решаемой проблемы, услышать разные точки зрения и выработать компромиссное или консенсусное (взаимоприемлемое) решение. Кроме того, в процессе коллективной работы происходит обмен личностными качествами, расширяется спектр индивидуальных возможностей каждого, появляется потребность соотносить свои личные цели с целями группы, организации, с действиями других людей.

Интерактивное упражнение

Попробуйте в рамках совместной деятельности сотворить глиняный мир. С этой целью каждый член группы получает небольшой кусок глины или пластилина. Каждый, работая сначала индивидуально, создает свой мир, лепит все, что угодно, но с закрытыми глазами. Пальцы рук выражают мысли и чувства каждого. Упражнение может сопровождаться приятной мелодией, создающей расслабленную атмосферу.

Закончив лепку, поставьте все скульптуры на столе и совместно с другими членами команды, с открытыми глазами, поработайте над структурированием целостного мира из соответствующих частей. Проговорите те чувства, которые испытываете, поделитесь своими впечатлениями с другими подгруппами.

ПОЗИЦИИ И ОРИЕНТАЦИИ В ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

В любом деловом взаимодействии большое значение имеет статус партнера, причем не постоянный статус, а статус «здесь и сейчас», в момент общения. Одним из возможных способов понимания общения является восприятие положения партнеров, а также

их позиций относительно друг друга. Выше мы рассмотрели позиции с точки зрения взаимодействия «ведущий — ведомый», теперь остановимся на других позициях в общении.

Обычно позиции в общении рассматриваются в русле трансактного анализа. Данное направление в психологии было разработано в 60-е гг. XX в. американским психологом и психиатром Эриком Берном. Наибольшую популярность и практическое применение получила разработанная им схема, в которой Э. Берн выделяет три способа поведения: *Родитель*, *Ребенок*, *Взрослый*. В любой момент каждый человек может находиться в состоянии либо Взрослого, либо Родителя, либо Ребенка, и в зависимости от этого состояния осуществляется взаимодействие, определяются позиции и статус участников совместной деятельности.

Каждый тип состояния важен для участников взаимодействия:

- *партнер-Родитель* все знает, все понимает, никогда не сомневается, со всех требует, за все отвечает; общение, с одной стороны, обвиняющее, авторитарное, указывающее, как правильно, с другой, доброе, ободряющее, советующее, помогающее, сверхзаботливое;
- *партнер-Взрослый* трезво, реально анализирует, не поддается эмоциям, логически мыслит, решает вопросы по-деловому, прислушиваясь к собеседнику, понимая друг друга по глазам, задает открытые вопросы, предлагает альтернативы;
- *партнер-Ребенок* эмоциональный, импульсивный и нелогичный, выступает то в роли приспособленца, то бунтаря, свойственно также нейтральное поведение, любознателен, боязлив, жалуется, капризничает, нетерпелив, непослушен, излучает избыток энергии.

Каждое эго-состояние является замкнутым и состоит из следующих компонентов (табл. 1).

Таблица 1. **Характеристики эго-состояния**

Мыслить	Чувствовать	Действовать
Состояние родители-Я	Тот, кто думает, действует и чувствует так, как его родители, находится в состоянии родители-Я	
Состояние взрослые-Я	Тот, кто трезво оценивает реальность, собирает и объективно осмысливает факты, находится в состоянии взрослые-Я	
Состояние ребенок-Я	Тот, кто чувствует и действует так, как в детстве, находится в состоянии ребенок-Я	

Все три связанные между собой характеристики принадлежат каждому человеку. Без Родителя человек должен был бы каждый раз заново осваивать человеческий опыт. Роль Взрослого позволяет трезво оценивать действительность, контролировать поведение и действия Родителя и Ребенка. Ребенок — источник многих радостей, положительных чувств, постоянного ощущения новизны и поиска. Отклонение в поведении человека появляется тогда, когда при взаимодействии с другими одно из этих состояний доминирует.

Кроме сказанного можно назвать еще два вида самовосприятия — это Я-концепция и самооценка, которые также влияют на наше общение с другими людьми. *Я-концепция* рассматривается специалистами как чувство собственной идентичности. Это наш мысленный образ, в котором мы видим наши знания, навыки, способности, компетентности, а также индивидуальные особенности. *Самооценка* — это наша общая оценка своей компетентности и ценности. Самооценка бывает заниженная (уровень притязаний ниже уровня возможностей), завышенная (уровень притязаний выше уровня возможностей) и адекватная, когда уровень притязаний соответствует уровню возможностей. Обычно мы себя оцениваем на интерпретациях своих умений, практических действий, реального поведения, а также на анализе реакций других людей. В соответствии с нашим собственным восприятием себя мы формируем впечатление о себе.

Интерактивное упражнение

Проанализируйте свой потенциал.

Цель: постараться разобраться в себе. Определить свои сильные и слабые стороны, свои достижения и потенциальные способности.

Задание: Начните с краткого самоанализа. Ответьте на несколько основополагающих вопросов. Выберите шесть слов, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют вас в работе. И шесть слов, которые, по вашему мнению, используют коллеги для вашей характеристики. Еще шесть слов, которыми, по вашему мнению, характеризуют вас близкие друзья вне работы.

Какие честолюбивые замыслы вы вынашивали в детстве?

Какие честолюбивые замыслы есть у вас сейчас?

Назовите три принципа, за которые, по вашему мнению, стоит бороться.

Назовите трех человек, которыми вы восхищаетесь.

Что доставляет вам наибольшее удовольствие в вашей профессии?

Чем бы вы больше всего хотели зарабатывать на жизнь?
Что может вас разозлить?
Что может вас осчастливить?

Кроме позиций в общении и ориентаций людей групповое общение как деловое взаимодействие можно рассматривать и с позиций ориентации его участников на контроль или на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление одного из участников делового взаимодействия контролировать и управлять ситуацией и поведением других людей, которое сопровождается желанием доминировать во взаимодействии (от лат. *dominari* — господствовать, преобладать, быть основным). «Контролеры» больше говорят сами, их стратегией является стремление заставить партнеров по совместной деятельности принять свой план взаимодействия и навязать свою тактику действий, свое понимание ситуации.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и других людей. При этом поведение человека основано на представлении о равенстве партнеров, поэтому, как правило, направлено на достижение взаимной удовлетворенности ходом взаимодействия. Желающие понять другого обычно внимательно прислушиваются к собеседникам, наблюдают, анализируют. Они пытаются как можно лучше понять другого, адаптироваться к нему, порой даже подстроиться.

Таким образом, в процессе взаимодействия партнеры реализовывают свои планы, цели и решают профессиональные проблемы. В ходе взаимодействия поведение участников общения, как уже отмечалось ранее, может изменяться, так как вырабатываются общие подходы к совместному решению для достижения необходимого результата.

Интерактивное упражнение

Осуществите на занятиях групповое рисование.

Все члены игровой группы берут листок бумаги и карандаш или ручку и по сигналу преподавателя начинают рисовать что-нибудь важное для себя. Затем по сигналу каждый передает свой листок участнику, сидящему от него слева, и получает начатый рисунок от участника, сидящего справа. Продолжается работа над полученным рисунком. Каждый может изменять, дополнять все, что считает необходимым. На вопросы, связанные с тем, что рисовать и как — преподаватель от-

вечает, что это индивидуальное решение каждого. По сигналу рисунок передается налево и получается рисунок справа. Тренинг продолжается до тех пор, пока к каждому не вернется его собственный рисунок.

По итогам рисования участнику взаимодействия необходимо осознать чувства, возникающие у него при виде того, что другие изобразили на его листе.

В заключение можно обсудить впечатления каждого с группой. Если на листе получилась цельная гармоничная картина — это показатель того, что группа сотрудничала и готова к совместной работе.

ФОРМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОБЩЕНИИ

Среди участников общения встречаются люди, которые спокойно и индифферентно относятся к различным ситуациям, сохраняя уравновешенность и способность принимать оптимальные решения, и те, которые склонны к конфликтному поведению. Традиционно вся психологическая литература делала и делает акцент на «разрешение» конфликта, подчеркивая, что конфликт можно и *необходимо разрешить или элиминировать* (от лат. *eliminare* — исключать, удалять). Целью разрешения конфликтов было достижение идеального бесконфликтного состояния, когда люди взаимодействуют в полной гармонии с самими собой и окружающими. Однако повседневная практика и ее анализ внесли новые нюансы в изучение этой проблемы, и оказалось, что:

- большинство усилий по полной ликвидации конфликтов при взаимодействии оказались тщетными;
- конфликты кроме негативной функции могут нести и позитивное начало, бывают конструктивными.

Исходя из сказанного, К. Томас впервые предложил новый подход к изучению конфликтов, в котором акцент был сделан на *управление* ими. Он предложил сконцентрировать внимание на следующих проблемах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными и как можно управлять всеми фазами конфликта и стимулировать конструктивное поведение. Для описания возможных типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применил двухмерную модель регулирования конфликтов взаимодействия, основополагающими измерениями в которой является *кооперация* (учет интересов другого) вовлеченных в конфликт и *напористость*,

энергия, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Чтобы продемонстрировать результаты, К. Томасом был разработан специальный вопросник (представленный в конце главы), с помощью которого можно определить свою предрасположенность к той или иной стратегии или гибкость, т. е. умение менять стратегии в зависимости от поставленной цели совместной работы, складывающейся ситуации, особенностей партнеров по взаимодействию и своих личностных характеристик. Результаты тестирования позволяют констатировать индивидуальные стратегии участников взаимодействия и осуществлять сравнительный анализ собственных наблюдений, самооценки каждого с тем, что думают о них партнеры по команде (табл. 2). К. Томас выделил следующие пять способов регулирования деструктивного взаимодействия.

Соперничество (конкуренция). Одному из участников взаимодействия представляется очевидным, что предлагаемое им решение — наилучшее, отсюда появляется стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому, тем более что иного выбора нет и терять нечего. Делается попытка повлиять на других, провести свою линию, ибо цель оправдывает средства.

Избегание. Отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей. Человек, стремящийся к избеганию, больше всего заботясь о своем собственном здоровье, считает, что предмет спора не имеет отношения к обсуждаемой проблеме, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем. Поэтому дальнейшее изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе деструктивного взаимодействия представляются ему более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения.

Приспособление. В противоположность соперничеству человек приносит в жертву собственные интересы ради другого человека. Цель, которой является желание сохранить мир и добрые отношения с другими людьми, восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликтных взаимоотношений и даже не решение задачи.

Компромисс (взаимная уступка как нейтральный вариант). Этой стратегии, поскольку необходимо принять срочное решение при дефиците времени, отдают предпочтение те участники взаимодействия, которые обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы. Как правило, они ориентированы не

только на дело, на конечный результат, но и на сохранение взаимоотношений с участниками взаимодействия.

Сотрудничество. Участники ситуации, анализируя проблему и принимая решение, приходят к консенсусу (от лат. *consensus* — согласие, единодушие), полностью удовлетворяющему интересы всех сторон. Этой стратегии отдают предпочтение тогда, когда участники взаимодействия, несмотря на возникшие разногласия, все же хотят поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой совместного решения, проекта. Времени поработать над возникшей проблемой у команды достаточно, и предлагающий эту стратегию взаимодействия владеет технологиями коллективного принятия решения.

Согласно К. Томасу, при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха (это можно даже представить себе умозрительно). При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на уступки друг другу. И только одна стратегия — сотрудничество — приносит выигрыш всем участникам группового взаимодействия. Владение стратегиями позволит участникам совместной деятельности лучше понимать, в каких ситуациях делового общения наиболее целесообразны те или иные стратегии или чем руководствуется участник конфликтного взаимодействия при выборе той или иной стратегии. Особенно важно гибко использовать стратегии взаимодействия во время проведения дискуссии или делового совещания.

Таким образом, каждому человеку для эффективной работы с другими необходимо знать свои ведущие стратегии взаимодействия и, в случае необходимости, развивать гибкость в их использовании с учетом поставленных целей, особенностей других людей, подстраиваясь под их тактики и стратегии поведения. В то же время грамотное использование стратегий взаимодействия может не привести к успеху, если собеседник демонстрирует отрицательные черты характера, низкий уровень эмоциональной культуры, т. е. провоцирует деструктивное общение.

Таблица 2. **Стратегия взаимодействия**

Соперничество		Сотрудничество
Внимание к своим интересам	Компромисс	Кооперация
Избегание		Приспособление

Интерактивное упражнение

Сыграйте в игру «Книга рекордов» для поднятия значимости партнера по взаимодействию и раскрытия перед всеми его достоинства.

Инструкция. Все мы знаем о Книге рекордов Гиннесса. Сейчас мы в свою «Книгу рекордов» запишем рекорды каждого из участников, определив их достоинства и достижения. В нашей книге две части: содержательная и персональная. В содержательной отмечаются профессиональные качества участника, а в персональной — за что каждый из присутствующих может быть записан туда. Встанем и сделаем два круга. Во внешнем — участники стоят, во внутреннем — передвигаются. Каждый из присутствующих имеет право выбора: что говорить своему партнеру, раскрывать его профессиональные или личностные качества. По сигналу ведущего внутренний круг стоит, внешний — двигается. Приветствие партнеров начинается словами: «Я обязательно запишу тебя в "Книгу", потому что...».

МЕХАНИЗМЫ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В процессе деятельности деловые партнеры вступают в бесчисленное множество взаимодействий, поэтому не менее важным является вопрос, касающийся формы отношений в совместной деятельности. Она зависит от целевых установок, свойственных партнерам по взаимодействию. В литературе рассматриваются три формы отношений.

Первая форма — это когда участники взаимодействия относятся друг к другу как к равноправным, самоценным субъектам, не пытаясь управлять (манипулировать) друг другом. Имеет место ***субъект-субъектное отношение*** в виде диалога равноправных личностей. При такой организации общения взаимодействие носит творческий характер в том смысле, что достигается общность партнеров, возникает новое психическое образование, обозначаемое местоимением «мы». В литературе такое общение называется партнерским, т. е. построенном на принципе паритета.

Вторая форма взаимодействия, когда один из участников общения рассматривает другого как объект целенаправленного влияния. В этом случае, как видим, возникают ***субъект-объектные отношения***, которые свойственны, например, традиционной системе образования или менеджменту.

Третья форма отношений связана с обстоятельствами, когда один из участников общения выбирает себе в партнеры того, кого использует в качестве образца для подражания, а выбранный для

этих целей порой даже не подозревает этого. Образуются так называемые ***объект-субъектные отношения***, где активным субъектом становится тот, кто в предыдущем варианте был сам объектом. Такое взаимодействие специалисты по проблемам общения называют подражанием.

Важным регулятором поведения для становления и успешного развития человеческих отношений является стиль взаимодействия с другими как типичная, наиболее часто проявляющаяся форма реагирования в человеческих контактах, обусловленная индивидуальными, личностными, социальными факторами.

Стиль общения — это индивидуальная (автократическая, демократическая или либеральная) стабильная форма коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях взаимодействия. Индивидуальный стиль рассматривается в литературе как присущая данному человеку система психологических приемов, техник и способов деятельности с учетом генетических, личностных и профессиональных характеристик. Из-за предпочтений индивидуального стиля, особенностей личности по направленности: на личные цели, на достижение результата, на других людей — или в зависимости от особенностей партнеров участники группового, интерактивного взаимодействия могут отдавать предпочтение разным моделям общения, в том числе информационной, убеждающей, внушающей или экспрессивной. Правильный выбор модели коммуникации оказывает влияние на межличностное поведение и действия участников взаимодействия, однако более эффективным для интерактивной групповой коммуникации является разумный выбор формы коллективной деятельности.

ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОМАНДЕ

Деловое взаимодействие людей рассматривается как групповая работа. Необходимо различать термины «командная работа» и «групповая работа». Второй термин шире, поскольку любая команда является группой, но не любая группа становится командой.

Групповая работа — это совместная работа людей в малых группах (от 3 до 7—9 чел.) над определенным заданием, которые самостоятельно выбирают направление своей работы и средства для ее достижения, устанавливают нормы взаимодействия. Групповая работа используется как для коллективного решения задач,

так и для обучения людей, повышения квалификации специалистов в колледжах, вузах и т.д. Широкое применение она получила как одна из основных форм работы в различных интерактивных играх (имитационных, деловых, аттестационных, дидактических, ролевых), а также как самостоятельная форма выработки решений (работа временных целевых групп, организационное проектирование, специальные семинары, мозговые штурмы).

Преимущество групповой работы достигается за счет синергического эффекта, который возможен, когда участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс, чувствуют себя комфортно и уверенно и когда их активность повышается. Понятие «синергия» (от гр. *synergeia* — сотрудничество, содружество) является ключевым в описании диапазона черт группы. Предполагается, что каждый человек, вступая в группу, привносит в нее определенное количество индивидуальной энергии, предназначенной для развертывания групповой активности. Общее количество этой энергии, имеющейся у группы, и есть синергия.

В последнее время в литературе все чаще встречается понятие «команда». ***Команда*** — это группа из двух и более человек, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей. Рабочая команда (*work team*) обеспечивает положительный синергизм за счет скоординированных действий всех ее членов. Формирование команды — это вмешательство, или интервенция, осуществляющаяся на базе исходной информации, в ходе которой оцениваются сильные стороны рабочей команды и перспективы ее усовершенствования, а затем вырабатывается и осуществляется программа действий по усилению эффективности команды.

Команда по-настоящему может стать успешной лишь при лидере — менеджере, способном выступать в разных ролях на разных стадиях развития команды, на всех этапах работы команды: до ее начала, в процессе взаимодействия участников и после. Для эффективного управления командой менеджеру-лидеру необходимы *интерактивные компетентности*. Это те умения и навыки, которые чаще всего связаны с управлением ролями, стратегиями и тактиками взаимодействия членов команды, индивидуальным и групповым стилем общения. Они включают в себя умения:

- диагностировать и оценивать партнеров (их цели и мотивы, уровень восприятия информации и ее понимания, лидерство);
- правильно распределять роли в командном общении и подбирать эффективные стратегии взаимодействия;

- управлять индивидуальной и групповой интеллектуальной деятельностью участников внутри команды;
- определять сенсорные каналы членов группы и эффективно их использовать с помощью вербальных и невербальных ключей доступа;
- разрешать спорные ситуации, снимать конфликты мнений, создавать благоприятный климат в команде;
- вести групповую и межгрупповую дискуссию, подводить итоги, формулировать коллективные результаты;
- взаимодействовать в групповой работе, исполняя роли фасилитатора и модератора, добиваться высокого результата деятельности.

Как социальная единица «командная работа» качественно отличается от традиционного представления «групповой работы» и обладает рядом преимуществ. Команда:

- нацелена на *совокупный результат* деятельности, в то время как рабочая группа в большей мере полагается на индивидуальный вклад своих участников в деятельность;
- дает членам группы определенное *психологическое преимущество*: безопасность, чувство локтя, гордость за свои достижения, признание;
- в большей мере, чем группа, *предрасположена к риску*;
- имеет значительные преимущества в профессиональной деятельности, в социальном обучении и воспитании своих участников.

В практике решения групповых задач формы делового взаимодействия реализуются, как правило, в таких его типах, как кооперация и конкуренция.

Конкуренция (от лат. *concurrere* — сталкиваться) — это взаимодействие в группе, характеризующееся противостоянием, противоборством сторон для достижения собственных целей и интересов. Здесь активность партнеров направлена на ослабление, вытеснение или истребление друг друга с целью борьбы за положение в социуме, за симпатии третьей стороны, за объекты, имеющие ограниченный ресурс, за блага и выгоды. При этом некоторые члены группы не желают делить между собой объекты общих устремлений. Конкуренция, как правило, реализуется через конфликтное взаимодействие.

Кооперация (от лат. *cooperatio* — сотрудничество) — форма групповой интеграции — это действия по объединению и согласованию общих усилий при реализации совместной деятельности в команде. При этом партнеры могут не испытывать друг к другу

положительных эмоций. Сотрудничество основано на общности целей, стремлении к достижению результата, взаимной выгоде. Кооперация означает координацию, единение, упорядочение единичных сил участников в ходе организации совместной деятельности. Выделяются две стороны кооперативного взаимодействия:

- разделение процесса единой деятельности между партнерами;
- изменение участия каждого в соответствии с его целями и мотивами.

Своеобразным показателем кооперации являются степень включенности участников в совместную деятельность и их вклад в нее. При кооперативном взаимодействии происходит соединение непосредственного результата деятельности каждого с конечным результатом совместной деятельности на основе взаимопонимания.

В основе корпоративного поведения участников взаимодействия лежит организационная культура, базирующаяся на сотрудничестве и партнерстве.

Организационная культура — это свод ключевых ценностей, норм, убеждений, предпочтений, которые понимаются и разделяются всеми членами группы. Она включает в себя:

- «неписаные правила» — корпоративный кодекс, миссия и политика;
- устойчивость и стабильность взаимодействия;
- знание особенностей поведения людей и на этой основе сохранение их работоспособности и эмоциональной устойчивости;
- уважение партнеров по взаимодействию, лояльность;
- эффективные вербальные и невербальные контакты;
- регуляцию социально-психологического климата и создание условий для совместимости и срабатываемости;
- владение навыками социальной компетентности, развитие эмоционального интеллекта участников взаимодействия;
- способность понимать и следовать нормам совместной деятельности;
- владение и гибкое использование различных стилей и стратегий;
- умение управлять групповыми и межличностными конфликтами;
- адекватную самооценку участников и способность к сопереживанию;
- способность каждого к саморазвитию и самообучению.

Спецификой корпоративного взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию или коррекцию своих коммуникативных действий.

Выполните задание

Беседуя с кем-то на тему, не слишком важную для вас, научитесь, взглянув на часы, приветливо сказать: «О, извини, я тороплюсь, договорим в другой раз» — и с этими словами немедленно удалиться.

Если осталось впечатление, что собеседник обижен, загладьте обиду, потом разыщите, позвоните, еще раз принесите свои извинения. Зато вы научите себя не «прилипать» к людям, у которых в профессиональной среде полно забот и поручений. Было бы неплохо еще овладеть дружелюбным и забавным «прощальным» жестом или фразой (типа «Жди меня, и я вернусь»), но это требует известного артистизма и дается не каждому.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Три Я»

Инструкция. Прочитайте вопросы и оцените по шкале в баллах от 0 до 10, насколько эти высказывания характеризуют вас: 0 баллов — категорическое несогласие с высказыванием; 10 баллов — безоговорочное согласие.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не так, как надо, а так, как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.

14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. *Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.*

Обработка результатов

Подсчитайте сумму баллов отдельно — по трем блокам вопросов.

Вопросы № 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 относятся к позиции Ребенка (Д).

Вопросы № 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 — к позиции Взрослого (В).

Вопросы № 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 — к позиции Родителя (Р).

Расположите результаты в порядке убывания и запишите формулу своих потенциальных ролей.

О чем же она сможет рассказать?

Если вы получили формулу «ВДР» — это значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранять эти качества и впредь. Они помогут в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит «Р». Категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору — словом, всем тем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Например, если ваша формула имеет вид «РДВ», то у вас могут возникнуть некоторые сложности, которые способны осложнить жизнь.

«Родитель» с детской непосредственностью режет «правду матку», ни на секунду не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Но тут нет поводов для уныния. Если вас не привлекают организаторская работа, шумные компании, и вы предпочитаете побыть наедине с книгой или этюдником, то все в порядке. Если же нет, и вы захотите передвинуть свое «Р» на второе и даже на третье место, то это вполне осуществимо.

«Д» на первом месте — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумался лишь в том возрасте, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша лишь до определенной степени. Если она начинает мешать делу, пора взять свои эмоции под контроль.

Тест К. Томаса «Стратегии взаимодействия»

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения американский психолог К. Томас описывает каждый из пяти возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в ситуации конфликта мнений. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар.

Инструкция. Вам необходимо сделать самооценку, а для этого выбрать в каждой паре то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего типичного поведения в повседневных ситуациях конфликта мнений.

Выполняя этот тест, вы ставите номер очередного вопроса и букву выбранного вами ответа.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
   б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
   б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
   б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
   б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
   б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. *а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.*
   б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
   б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого результата.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
   б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
   б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
    б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
    б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
    б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
    б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
    б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
    б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
    б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
    б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
    б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
18. а) Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
    б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
19. а) Первым делом я стараюсь четко определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
    б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
    б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
    б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
    б) Я отстаиваю свои желания.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
    б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
    б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
    б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) Я предлагаю среднюю позицию.
    б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
    б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
    б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
    б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
    б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в ситуациях дискуссии и конфликта мнений.

Ключ

№ п/п	Соперничество (акула)	Сотрудничество (сова)	Компромисс (лиса)	Избегание (черепаха)	Приспособление (медвежонок)
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			

№ п/п	Соперничество (акула)	Сотрудничество (сова)	Компромисс (лиса)	Избегание (черепаха)	Приспособление (медвежонок)
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Тест «Умеете ли вы влиять на других людей?»

Основа основ делового человека — умение влиять на других людей. Проверьте, имеется ли у вас такая способность? Можете ли вы повести людей за собой? В поисках этого ответа вам поможет данный тест.

Инструкция. Ответьте на следующие вопросы «да» или «нет».

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к вам?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был всегда неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Обработка результатов

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись представленной таблицей.

Ответ	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35—65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены способностью убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко может превратиться в фанатика или тирана.

35 баллов и менее. Увы, хотя зачастую вы бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели и иногда оказываясь неправильно понятым.

Интерактивное упражнение «Вавилонская башня»

Это упражнение — на повышение групповой сплоченности — выполняется в подгруппах по 5—7 чел. Каждой из подгрупп выдается примерно по 100 листов бумаги (можно уже использованной) или пачка газет и дается задание: построить из этих листов максимально высокую башню, не используя каких-либо скрепляющих материалов.

Для выполнения этого упражнения обычно отводится до 25—30 мин.

Можно сделать акцент на эстетической стороне работы (украшение построенной башни) или на максимально возможной высоте постройки и организовать соревнование между подгруппами.

При обсуждении результатов необходимо выяснить: Как распределялась работа в подгруппе? Кто генерировал идеи? Какие качества участников помогли выполнить задание?

Имитационная игра «Воздушная катастрофа в пустыне»

Ситуация. Августовское утро. Самолет, на котором вы вылетели, только что произвел вынужденную посадку в пустыне Сахара. Самолет полностью разрушен и обгорел. Погиб весь экипаж. Спаслась только ваша группа. Непосредственно перед катастрофой штурман самолета сказал, что ближайшее поселение расположено к северо-востоку на расстоянии 115 км.

Местность, где вы находитесь, не утешает, — есть только единичные пустынные кусты, но и те совершенно высохли. Последняя метеосводка обещала на ближайшие дни температуру воздуха 45—50 °С. Это, однако, означает, что на поверхности земли температура выше на 10 °С. Вы одеты легко — короткая рубашка, шорты, носки, уличная обувь. У каждого в кармане немного денег, расческа, носовой платок, пачка сигарет и ручка. После воздушной катастрофы вы спасли 15 предметов. То, останетесь ли вы в живых, зависит от того, удастся ли вам дойти до ближайшего поселения.

Ваша задача — расположить по порядку перечисленные ниже 15 предметов. Критерием для оценки является значение предметов в поддержании вашей жизни. Предмет № 1 является наиболее важным, предмет № 15 — наименее важным.

При оценке учтите, что:

- число оставшихся в живых пассажиров равняется числу членов вашей группы;
- вы сами участвуете в ситуации;
- группа решила в предпринимаемом походе остаться вместе;
- все предметы в хорошем состоянии и годны к употреблению.

Сохранившиеся предметы	Индивидуальный ответ	Групповой ответ	Ранги эксперта	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
1. Охотничий нож			10		
2. Карманный фонарь			8		
3. Летная карта окрестности			4		
4. Полиэтиленовый плащ			9		
5. Магнитный компас			3		
6. Переносная газовая плита с газовым баллоном			15		
7. Охотничье ружье с боеприпасами			11		
8. Парашют			14		
9. Пачка соли в таблетках (1000 шт.)			2		
10. 1,5 л воды на каждого спасшегося			1		
11. Определитель съедобных животных (карманное издание)			13		
12. Одни солнечные очки на каждого спасшегося			6		
13. 2 л водки 56 градусов			7		
14. Одна легкая накидка на каждого оставшегося			5		
15. Карманное зеркало			12		
Сумма ошибок					

Примечание: обучаемые получают бланки без экспертной оценки.

Процедуры:

- принятие индивидуальных решений;
- выработка коллективного решения в группах;
- экспертное решение и подсчет индивидуальных ошибок;
- межгрупповое взаимодействие: дискуссия, подсчет групповых ошибок;
- анализ результатов и подведение итогов игры.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1.	1.
2.	2.
3.	3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Выделите особенности интерактивной стороны общения. Что побуждает людей взаимодействовать друг с другом?
2. Какие уровни взаимодействия существуют и можно ли говорить о недостатках того или иного уровня?
3. На каком из приведенных в главе уровней взаимодействия предпочитаете общаться вы?
4. Сколько типов взаимовлияний существует?
5. Выделите ключевые слова в определении «межличностные отношения».
6. Перечислите виды ограничений, накладываемых на деловые контакты.
7. Есть ли различия между слухами и сплетнями?
8. В чем специфика позиций: Родитель, Взрослый, Ребенок?
9. Перечислите существующие стратегии взаимодействия, выделите характеристики для их отличия.
10. Для достижения каких целей в деловом общении нужна фасцинация и в чем ее отличие?
11. Какие характеристики взаимоотношений влияют на развитие доверительных отношений?
12. Каковы признаки совместимости и срабатываемости деловых партнеров?
13. Как проявляется конкуренция?
14. Чем отличается групповая работа от работы «командной»?
15. Дайте характеристику кооперации как конструктивному виду взаимодействия. Каковы правила корпоративного поведения и работы в команде?

Глава IV

КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ ОБЩЕНИЯ

> В речи слово — выражение мысли, и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает.
>
> *Л. Н. Толстой*

Основные цели:

- рассмотреть коммуникативную функцию общения, ее составляющие и цели;
- проанализировать виды коммуникативных барьеров;
- показать значимость, виды и техники установления обратной связи;
- описать виды вопросов, правила их постановки;
- познакомить с безусловно перспективной стратегией формулировки ответов;
- развить практические умения и навыки через выполнение заданий и коммуникативный практикум.

Ключевые слова:

Коммуникация, обратная связь, кодирование, декодирование, репрезентация, экспрессия, фильтрование, статус, барьер, перефразирование, вербализация, неконгруэнтность, назализация, правило рамки, правило цепи, семантика, фонетика, лингвистика, тезаурус.

ПРИРОДА И ЦЕЛЬ КОММУНИКАЦИЙ

Одной из ведущих функций общения является коммуникативная функция. Она проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами, в передаче и приеме знаний, мнений, чувств, предложений по тому или иному вопросу.

Коммуникация (от лат. *communicatio* — сообщение) — это процесс передачи осмысленной информации, ее эмоционального и интеллектуального содержания от отправителя к получателю, т. е.

от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации. Корни термина «*коммуникация*» *com* и *munis* буквально означают «с людьми».

Информация (от лат. *informatio* — разъяснение, изложение) — сведения, передаваемые людьми друг другу. Если рассматривать информацию лишь как сведения, которыми обмениваются люди, то общение на самом деле имеет, как уже было отмечено, более широкий характер, так как включает наряду с информационной стороной общения людей его интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимопонимание) стороны.

Переменные коммуникативного процесса. Процесс коммуникации состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. Полный единичный цикл коммуникации, или простая схема ее структуры, состоит из трех элементов (схема 1):

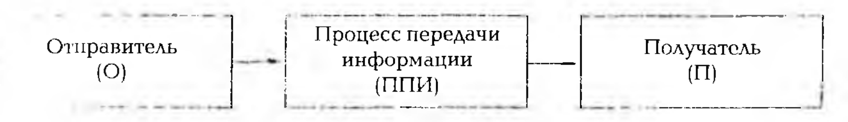


Схема 1. Единичный цикл коммуникации

Коммуникационный процесс сложен, состоит из ряда этапов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. В структуре деловой коммуникации следует отличать такие понятия, как *субъект коммуникации*, *источник*, *отправитель* (отдельный индивид или группа людей), являющийся инициатором коммуникативного процесса, целенаправленно действующий, стремящийся использовать доступные ему средства для достижения своих замыслов, получатель информации — объект коммуникации, *цель*, как рационально обоснованное намерение и *обратная связь*.

Отправитель — субъект коммуникации. Его цель — оказать на получателя то или иное воздействие. Отправитель передает определенное сообщение.

Получатель — реципиент (от лат. *recipiens* — принимающий) — тот (или те), кому адресовано сообщение.

Процесс коммуникации предполагает не только наличие отправителя и получателя информации, но и сам процесс обмена информацией, чтобы мысли и идеи стали понятны партнеру.

Цель коммуникации — это рационально обоснованное намерение, которое, как показывает реальная практика взаимодействия, желательно не смешивать с побудительным мотивом (этот

мотив является скрытым намерением, зачастую проявляющимся лишь на невербальном уровне).

Сообщение — это высказывания или тексты, т.е. уже осмысленная и закодированная соответствующим образом информация. Важной единицей речевого общения является *высказывание*, т.е. сформулированная и «упакованная» в слова или невербальные сигналы речевая конструкция. Поскольку высказывание — это, как правило, завершенная единица смысла, постольку она дает возможность слушающему партнеру ответить на него, и ответ может быть представлен в любом адекватном содержанию варианте: реплика, комментарий, вопрос, критическое высказывание, комплимент, резюме, дополнение и т.д., а в необходимых случаях — статья, научный доклад, полемическое выступление.

Кодирование — это зашифровка послания (сообщения). Анализ коммуникационного процесса показывает, что отправитель, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно придать им форму, пригодную для передачи и восприятия получателем: превратить их, как уже было отмечено выше, в слова (вербализация), так как основной формой кодирования выступает язык, математические символы или рисунки (визуализация). Процесс кодирования в значительной степени субъективен, во многом зависит от личностных характеристик кодирующего, его семантической культуры, способности к вербализации, особенностям тезауруса.

Коды — это символы или знаки, переводящие сообщение, идею на язык, понятный получателю. В случае речевого общения код — это сама речь. Сообщение может быть закодировано с помощью вербальных и (или) невербальных знаков, символов. Получателю для понимания информации необходимо декодировать (расшифровать) сообщение.

Декодирование — процесс расшифровки, превращения сообщения в форму, имеющую смысл. Коммуникация успешна, когда получатель получил и понял отправленное сообщение. Не следует отождествлять *отправку* сообщения и его *передачу*. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение. Результаты декодирования также зависят от интеллекта, знаний, установок, навыков получателя.

Структура коммуникационного процесса, включающая в себя кодирование и декодирование, выглядит следующим образом (схема 2). Каждое высказывание выполняет в процессе коммуникации ту или иную функцию (привлечение внимания, установление контакта, передача информации и т.д.).

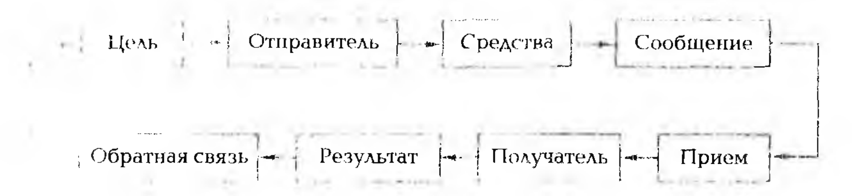


Схема 2. Структура целевой коммуникации

Выделяются следующие функции речевых (вербальных) высказываний:

- *коммуникативная*, или *репрезентативная* (репрезентация от фр. *représentant* — представитель, представление, изображение, образ), является доминирующей;
- *апеллятивная* (от лат. *appellatio* — жалоба, призыв, обращение, т.е. воздействие), грамматически наиболее ярко выражена в повелительном наклонении;
- *экспрессивная* (экспрессия от фр. *expressif* — выражение и выразительность, обладающие экспрессией), характеризует чувства и эмоции.

Р.О.Якобсон, иллюстрируя экспрессивную функцию, приводит рассказ актера Московского художественного театра, которому на прослушивании у К.С.Станиславского предложили так произнести слова «Сегодня вечером», меняя их экспрессивную окраску, чтобы получилось 40 разных сообщений. Актер повторил этот же опыт для лингвистов: он составил список приблизительно из 50 ситуаций, соотносящихся с этой фразой, и записал на магнитофонную пленку 50 соответствующих сообщений. Большинство из них было правильно и достаточно полно понято людьми, впоследствии слушавшими пленку.

Так же широко интерпретируются сообщения и в невербальной коммуникации. Это может быть:

- изображение (дорожный знак, рисунок, схема, таблица или фотография);
- физический предмет (цветок или лампа в окне — сообщение о провале явочной квартиры);
- архитектурное сооружение как сообщение о его предназначении (церковь, банк, театр);
- подарок как знак признательности;
- подтекст или намек.

В то же время не все знаки, с помощью которых люди сообщают о себе ту или иную информацию, являются продуктами культу-

ры. Некоторые из них являются естественными проявлениями организма. К ним относятся, например, краска, заливающая лицо, делающая его бледным, выступившие на глазах слезы, дрожание рук, голоса, подергивание век, облизывание губ и т.п. Эти знаки называют *признаками*, или *симптомами*, они свидетельствуют о сильных чувствах или эмоциональных реакциях человека. Кроме того, важно понимать, что лишь часть сведений передается от одного человека к другому сознательно, с целью сообщить что-либо партнеру по общению.

С этой точки зрения различают знаки:

- *интенциональные* — специально производимые для передачи информации;
- *неинтенциональные* — непреднамеренно выдающие ту или иную информацию. В качестве таких знаков могут выступать признаки эмоций, которые человек хотел бы подчас скрыть. Вместе с тем важно научиться в процессе общения неинтенциональные сигналы своевременно фиксировать и грамотно расшифровывать.

Канал передачи информации. После того как информация закодирована, она может быть отправлена получателю по одному или нескольким передаточным каналам: почта, телефон, телеграф, письмо. Термином «канал» обозначают маршрут, используемый для передачи сообщения от отправителя к получателю, позволяющий информации «путешествовать» от одного разума к другому. «Коммуникационный канал» — это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от отправителя к получателю. Каналом информации может быть и собственно голосовой аппарат создателя сообщения и те условия, в которых осуществляется посылка сигналов.

Каналы, интерпретируемые таким образом, можно подразделить на:

- *естественные* — каналы, возникающие в сфере непосредственного взаимодействия людей при участии разных органов чувств (зрения — визуальный, слуха — аудиальный, ощущений — кинестетический, обоняния — осмический, ольфакторный, вкуса — дегустационный, кожно-тактильного соприкосновения);
- *искусственные* — технические каналы (линии телефонной, телеграфной радиосвязи, транспортные артерии, Интернет и пр.).

К основным каналам общения в организации относятся: письмо, телефон, факс, электронная почта, афиша, брошюра, реклама, видео и др. Выбор канала передачи во многом зависит от метода

кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, с помощью видеозаписи, однако для этой цели не могут быть использованы почта, факс или посыльный.

В коммуникационном процессе используются различные средства как для описания способа кодирования сообщений (например: слова, картинки, буквы, звуковые сигналы, жесты и пр.), так и для собственно технических средств кодирования (пишущая машинка, печатный станок, телефонный и телеграфный аппараты, персональный компьютер и т.д.). В современной практике сообщения могут быть представлены и многими другими нетрадиционными способами — образами, звуками, букетами цветов, подобранных в определенном цвете, и даже запахами.

Обратная связь в восприятии сообщения. Любая коммуникация предполагает обратную связь, свидетельствующую о восприятии сообщения и его понимании. Она присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. При обратной связи коммуникация становится двусторонним процессом, позволяющим обеим сторонам корректировать свои цели и свое поведение по отношению друг к другу.

В теории коммуникации понятие «обратная связь» относится к ответу получателя на сообщение — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. От того, насколько адекватна реакция, развиты умения слушать и обеспечить обратную связь с отправителем, зависят правильность восприятия и понимания информации, эффективность коммуникации (схема 3).

Для обратной связи важен также процесс отражения и его функции. Процесс отражения может быть пассивным и активным. *Пассивное отражение* имеет место, когда получатель воспринял информацию, но не дал об этом знать коммуникатору. Общение считается полноценным лишь в случае *активного отражения* сообщения, когда получатель информирует каким-либо образом, что он получил сообщение и понял его таким-то образом, а также сообщил о чувствах, которые оно вызвало.

Восприятие человека, способность правильно разобраться в содержании коммуникативного акта в основном зависят от умственных способностей или интеллекта партнера. Разумеется, отправитель и получатель вносят свои, отличные от других, установки, опыт и коммуникативные навыки в поддержание процесса коммуникации.

В литературе рассматриваются т р и т и п а коммуникативных позиций, которые важны для общения:

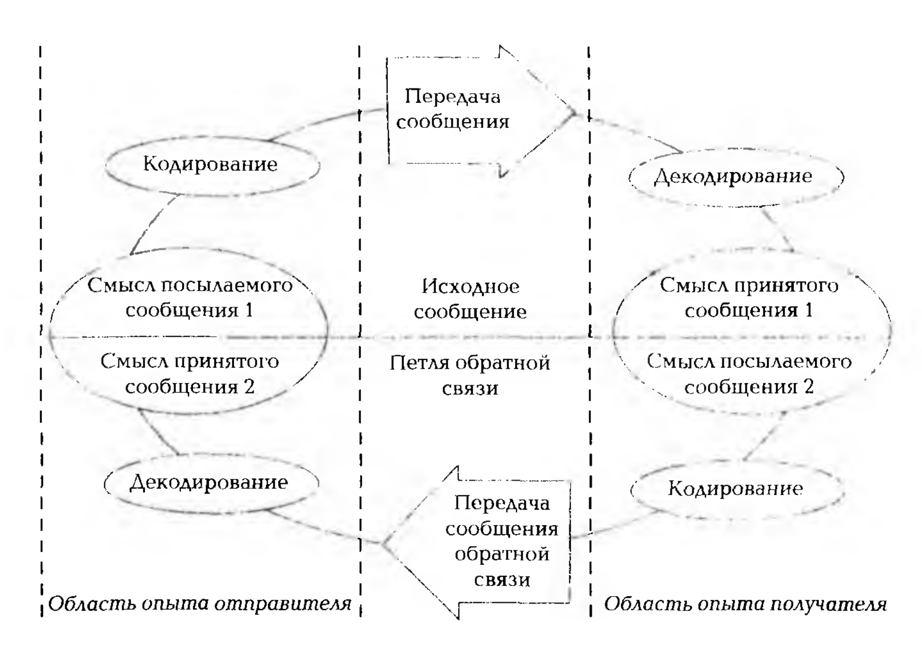


Схема 3. Обратная связь в коммуникации

- *открытая* — для этой позиции характерно, что участник контакта демонстрирует свою готовность к общению или прямо стимулирует активную обратную связь партнера;
- *закрытая* — в этой позиции демонстрируется отсутствие заинтересованности в обратной связи, иногда это может быть связано с тем, что партнеры не умеют показать такую заинтересованность;
- *отстраненная* — такая позиция характерна для констатирующего типа информации. В основном отстраненная позиция присутствует в формальных, официальных отношениях. При этом сотрудники выполняют свои обязанности, мало интересуясь тем, как их поведение будет воспринято другими.

Межличностная обратная связь разделяется на *намеренную*, т.е. сознательно подаваемую обратную связь, и ненамеренную, или *непроизвольную*. Непроизвольную обратную связь партнер получает, самостоятельно наблюдая те или иные аспекты поведения собеседника, не адресуемые ему специально и обычно не контролируемые. В последние годы внимание к ненамеренным формам обратной связи, т.е. к невербальным средствам коммуникации, усилилось. Это связано с их невольной искренностью и коммуникативной адекватностью.

Обратная связь может быть оценочной и безоценочной.

Оценочная обратная связь — это сообщение своего мнения, точки зрения, позиции, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными или отрицательными. *Позитивная обратная связь* выполняет важную для общения функцию поддержки позиций партнера и сложившихся отношений. *Негативная оценочная обратная связь* выполняет, как правило, корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательных акций поведения и на изменение позиций, точек зрения, отношений.

ПОМЕХИ, ИСКАЖАЮЩИЕ ИНФОРМАЦИЮ

Существует множество факторов, снижающих чистоту передачи информации и искажающих само послание. Такие факторы специалисты называют коммуникативными *помехами*, или *шумом*. К ним обычно относят технические характеристики телефонных и радиосистем, степень владения иностранным языком и навыками письменной речи.

Применительно к речевым каналам распространения информации искажения могут быть обусловлены следующими причинами:

- *собственно лингвистическими* (связанными с некорректной формулировкой фразы или чрезмерной усложненностью сообщения);
- *акустико-произносительными* (дефекты речи и слуха, нечеткая дикция, невыразительность, слишком высокий или слишком низкий тембр речи, неадекватный темп);
- *экстралингвистическими* — перегрузкой сообщения незнакомыми сигналами (негативными околоречевыми фонетическими характеристиками — назализациями).

Особенно бросается в глаза и сообщает важную дополнительную информацию *неконгруэнтность*, т.е. несовпадение смыслового содержания слов с невербальными сигналами.

Далее следует отметить, что любой коммуникативный акт осуществляется в рамках определенных пространственно-временных координат. Поэтому к числу базовых терминов относятся также такие, как *коммуникативное пространство* — система многообразных коммуникативных связей, возникающих в процессе взаимодействия (люди, группы людей, социальные институты), и *коммуникативное время* — длительность и последовательность самих коммуникативных актов.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ

Эффективность коммуникации связана с изменениями в поведении получателя, которые происходят в результате приема того или иного обучающего, развивающего или информационного сообщения. Большинство специалистов, занимающихся этой проблемой, сходятся на том, что результаты коммуникативного процесса могут проявляться в следующих ракурсах:

- *изменения в знаниях* — например, участник общения теперь знает, что́ представляет собой «коммуникативная компетентность» или «вербальный имидж»;
- *изменение установок*, т.е. изменение относительно устойчивых представлений людей, — например, собеседник понял, что его вербальный имидж влияет на его личностный статус, а следовательно, и на авторитет власти;
- *изменения в умениях*, проявляющиеся в конкретных действиях и поступках, — например, собеседник стал демонстрировать умение слушать других, овладел приемами влияния на партнера;
- *развитие чувства уверенности в себе* на основе коммуникативного практикума и психологическая готовность к самопрезентации в коммуникативной деятельности.

Однако частичное изменение взглядов и поведения получателя как результат воздействия на него сообщения возможно лишь в том случае, если его взгляды и установки неустойчивы, если существуют пробелы в знаниях в соответствующих областях. Чем менее человек осведомлен в какой-либо области, тем более он подвержен в ней внешнему информационному влиянию. Из практики известно, что многие люди, общаясь, отбирают лишь ту информацию, которая соответствует их взглядам, установкам и привычкам, и отбраковывают ту, которая им не соответствует, а также сопротивляются восприятию новых норм и ценностей.

Эффективность коммуникации может быть обусловлена и такими факторами, как:

- *природа источника* информации;
- особенности формы общения и содержания самих сообщений и их *ситуативная уместность* (на беседе — диалог, а не монолог; на митинге — речь, а не доклад; на презентации — демонстрация и реклама услуг, а не лекция о них; на «круглом столе» — переговоры, а не дебаты; на деловом совещании — обсуждение конкретных предложений, а не дискуссия и т.п.);
- *обстановка*, в которой люди получают информацию, т.е. адекватная информации пространственная среда.

Выполните задание

Вспомните два недавних случая, когда вы участвовали в обсуждении проблем: одно удачное обсуждение и одно неудачное. Попытайтесь вспомнить точно, что было сказано, сделайте анализ, извлеките уроки. Выделите каждую из пяти частей проблемного обсуждения.

А. Отсутствуют ли какие-нибудь из частей?

Б. Пытались ли собеседники найти общие интересы?

В. Вылилась ли неудачная беседа в спор?

Г. Как часто в течение беседы подводились итоги?

Д. Можно ли сказать, что вы с собеседником были взаимовежливы, интересны друг другу?

КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

Для людей нет более ответственной задачи, чем развивать конструктивное общение. Однако на практике общение зачастую прерывается, осуществляется порой и в деструктивной форме, без взаимопонимания. Выше мы идентифицировали такие элементы общения, как «отправитель», «кодирование», «сообщение», «среда», «декодирование», «получатель», «обратная связь». Если в этих элементах каким-либо образом присутствуют помехи, то полной ясности и понимания не происходит. Причиной этого являются разнообразные барьеры в общении, такие, как компетентность, избирательное слушание, оценочные суждения, достоверность источника, фильтрование, внутригрупповой язык, различие статуса, давление времени, перегрузка общения.

Компетентность. Собеседники могут интерпретировать одно и то же сообщение по-разному, в зависимости от уровня своей компетентности и предшествующего опыта, что приводит к вариациям в процессах кодирования и декодирования информации. Этот фактор является весьма существенным, он подрывает общность в коммуникации, общение имеет тенденцию к разрушению. Эффективным оно становится лишь тогда, когда собеседников объединяет общее поле опыта, общее пространство, в противном случае один из участников общения кодирует сообщение, исходя из своего видения, а получатель — декодирует только на основании своего опыта. Следовательно, можно говорить с партнером на одном языке и при этом не понимать его («Послушай, скажи по-русски!»). В этой ситуации сообщение входит в конфликт со способом, которым получатель «расшифровывает» его, общение становится невозможным или искаженным.

Искажения возникают из-за разного уровня компетентности собеседников, которые, в свою очередь, могут создавать совершенно иной уровень компетентности в сфере деятельности (например, статус профессора и рядового учителя). В результате у людей формируются разные ценности, потребности и отношения, что может привести к неумышленному искажению получаемой информации. Несоответствие кодирования и расшифровки является распространенным барьером эффективного общения.

Избирательное слушание. При этой форме избирательного восприятия человек имеет тенденцию к блокированию новой информации, особенно если она противоречит существующим суждениям. Так, в информации о вреде курения ее получатель (курящий человек) замечает только то, что подтверждает его суждение («Все курят и ничего»). Сообщение, которое противоречит уже сложившимся представлениям, либо игнорируется, либо искажается так, чтобы оно соответствовало собственным представлениям. Иными словами, если мы слышим только то, что мы хотим услышать, то наша реальность не будет нарушена.

Оценочные суждения. В каждой ситуации общения собеседник высказывает оценочные суждения. В принципе это означает суждение об общей ценности сообщения до получения коммуникации в целом. Например, у сплоченной группы могут сформироваться негативные ценностные суждения относительно всех действий куратора. Оценочные суждения базируются на оценке отправителя получателем на основе предыдущего опыта общения с ним или на оценке ожидаемого значения сообщения.

Достоверность источника. Достоверность источника означает доверие словам и действиям говорящего со стороны собеседника. Уровень достоверности, оцениваемый партнером, непосредственно связан с тем, как он реагирует на слова, идеи и действия говорящего. Таким образом, оценка одним человеком другого влияет на отношение к его сообщениям. Это во многом зависит от прежнего опыта общения партнеров.

Фильтрование. Фильтрация — распространенное явление в восходящем общении, которое относится к манипулированию информацией и воспринимается позитивно. Например, учителя могут скрывать свои конфликты с подростками от директора или ученики «утаивать» нежелательную информацию от учителей. Причина такого фильтрования понятна: направление вверх несет контрольную функцию, если нежелательная информация доходит до администрации, то на ее основе принимает решения, связанные с наказанием.

Внутригрупповой язык. Каждый из нас в разное время сталкивался с ярко выраженным специальным жаргоном, который, как выяснялось впоследствии, обозначает простые процедуры и знакомые вещи. Например, исследователь может попросить студентов «подготовить инструмент как часть экспериментального подхода» — вскоре студент узнает, что ему лишь предложили заполнить анкету в письменном виде.

Трудовые, профессиональные социальные группы часто создают жаргон, который понятен только членам этих групп. Такой специфический язык может выполнять позитивные функции. Он вызывает у членов групп чувство причастности, спаянности и (во многих случаях) самоутверждения и облегчает эффективное общение внутри группы.

Различие статуса. Образовательные учреждения зачастую используют различные статусные символы (декан, завуч, профессор, доцент и т.д.) для подчеркивания различия статуса. Такие различия статуса могут восприниматься обучаемыми как угрозы и препятствовать неформальному общению. В результате на верхних уровнях организации практически отсутствует обратная связь, в общении с обучаемыми возникает дистанция, что способствует развитию командного стиля работы, жесткости, самоуверенности.

Давление времени. Давление времени также может стать серьезным барьером к общению. Например, из-за дефицита времени кому-то не предоставляют обещанное ранее слово, а он может неадекватно среагировать на эту ситуацию (например, обидеться).

Перегрузка общения. Наше время часто называют «информационной» эрой или «эпохой информации». Люди не могут своевременно ответить на все сообщения, адресованные им, поэтому они их «отсеивают», и, следовательно, некоторые из сообщений никогда не прочитываются.

Изучение каждого барьера показывает, что чаще всего они заключены в самих людях (например, компетентность, оценочные суждения), другие — в организациях (например, внутригрупповой язык, фильтрование, различие статуса). Следовательно, для того чтобы улучшить общение в организации, необходимы изменения как людей, так и организационных структур.

Выполните задание

Проанализируйте свой значимый разговор в течение дня. Как и почему вы корректировали свою речь и насколько удачно?

Постарайтесь непосредственно в разговоре осознавать, как фиксируете реакцию собеседника и как в соответствии с нею корректируете речь. После разговора проанализируйте, насколько удачно была проведена корректировка и как можно было бы скорректировать речь лучше. Зафиксируйте свои наблюдения на бумаге.

В общении людей могут возникать и специфические коммуникативные барьеры: логический, семантический, стилистический, фонетический.

Логический барьер. Он возникает потому, что каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Мысль человека зарождается под влиянием различных его потребностей, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр., поэтому смысл всегда индивидуально-личностен, за каждой мыслью стоит мотив, зачастую скрытый и потому не всегда понятный. Для адекватного восприятия информации важна встречная мыслительная деятельность получателя. Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления собеседников, с их логикой. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например: у одного — абстрактно-логическое, а у другого наглядно-образное, у третьего — наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей также различна: широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляется по-разному. Такие операции мышления, как сравнение, анализ, синтез, обобщение, абстрагирование (от лат. *abstrahere* — отвлекать), используются людьми с разной степенью глубины. И пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию или опираясь на интуицию, имеет готовый ответ или решение, не всегда верное.

В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из собеседников, они общаются на уровне или понимания, или непонимания, т.е. возникает логический барьер. Преодолеть логический барьер можно лишь одним путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения и в чем состоят расхождения. Кроме сказанного многое в преодолении логического барьера зависит от того, насколько грамотно, ясно и лаконично излагаются мысли.

Специалист по ораторскому мастерству Н.М.Тимченко в книге «Тайны успеха делового общения» выделяет основные причины, связанные с логикой и коммуникативной культурой собесед-

ников, затрудняющие передачу информации от одного партнера к другому:

- неточность высказывания, витиеватость мысли;
- несовершенство перекодирования мыслей в слова;
- наличие логического противоречия в тезисе;
- наличие смысловых разрывов и скачков мысли;
- неуместное использование профессиональных терминов;
- неверное истолкование намерений собеседника;
- чрезмерное использование иностранных слов;
- неполное информирование партнера;
- быстрый темп изложения информации;
- игнорирование различных каналов восприятия;
- неадекватный язык тела, не совпадающий со словами.

Семантический барьер (от гр. *semantikos* — обозначающий). Это смысловой барьер, связанный со значением слова. Барьеры подобного рода возникают неизбежно, поскольку человек фиксирует услышанную информацию не с точностью диктофона, а преломляет воспринятое через свой личный опыт, знания, жизненные ценности, потребности, словарный запас и т. п. Индивидуальные расхождения людей часто не позволяют найти общий язык, так как у каждого свои исходные позиции.

Существование этого барьера определяется фактором многозначности слов языка. Любое слово имеет обычно не одно значение и в зависимости от контекста употребления может иметь несколько смыслов. Например, понятия «затраты», «выгоды» имеют значение для людей, занятых организацией платных услуг, но мало что значат для учителя. Кроме того, очень часто возникающая иллюзия взаимопонимания связана с тем, что собеседники пользуются вроде бы одними и теми же знаками (в том числе словами), но для обозначения совершенно разных вещей, например: слово «команда» — это и распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников в организации.

Следовательно, так как слова обозначают для разных людей не одинаковые вещи, говорящий может не добиться понимания у слушающего. Особенно хорошо это видно при использовании жаргонов в общении. Существуют научный, профессиональный, студенческий, подростковый и другие жаргоны (например, сленговое выражение, фраза из кинофильмов или анекдотов и др.).

Прежде чем высказать мысль, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, пытаясь постичь таким образом смысл со-

общения в конкретной ситуации. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования высказывания. Недопонимание может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию партнера, исказить информацию. Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле собеседник понимает все «по-другому» — «по-своему».

Семантические (из-за слов) и лингвистические, т.е. смысловые барьеры могут возникать, кроме перечисленных, и по другим причинам. Прежде всего, это ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый — у другого и несовпадение у собеседников лингвистического словаря (тезаурусов) из-за социальных, культурных, психологических, национальных, религиозных и других различий между людьми. Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг общения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус. Когда собеседник понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который приводит к неэффективным коммуникациям.

Однако отсюда вовсе не следует, что взаимопонимание невозможно. В этом случае необходима обратная связь, позволяющая с помощью вопросов уточнить сказанное, достичь адекватного восприятия информации.

Примеры ситуаций, в которых участники общения плохо понимают друг друга из-за недооценки разности тезаурусов, считая, что «раз понятно мне, то понятно и другому», довольно часто встречаются в действительности.

В книге «Грамматика общения» описывается следующая ситуация.

В научно-производственном объединении выступает докладчик по вопросу использования в производстве новой усовершенствованной вибрационной машины. В зале находятся инженеры и рабочие. Доклад закончился, и председательствующий профессор предложил задать вопросы. Рабочий с места задает практический вопрос: «Скажите, пожалуйста, ваш молоток не очень сильно трясется во время работы?»

Докладчик, услышав вопрос, захлопал глазами. На помощь молодому коллеге пришел многоопытный профессор: «Товарищ имеет в виду, — пояснил он, — в какой степени одна из важнейших характеристик установки — вибрационная константа — соответ-

ствует условиям применения, которые исключают негативное воздействие виброфактора на исполнителя».

«Вопрос понял, — облегченно кивнул головой докладчик. — Поясняю. В результате проведенных экспериментов удалось выяснить, что частотная амплитуда среднеквадратичной погрешности отклонения рабочей поверхности от мнимой геометрической оси совпадает с ожидаемым результатом, поэтому есть все основания предполагать, что данное соответствие действительно имеет место».

Теперь захлопал глазами рабочий. На помощь опять поспешил профессор: «Докладчик имеет в виду, что работать молотком можно и очень легко, так как он не очень сильно трясется во время работы».

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Отсутствие элементарных вербальных и невербальных знаний о национальных особенностях партнеров порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к деструктивному общению.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо знать особенности собеседника и говорить с ним как бы «на одном языке», используя понятную для него лексику; при этом объяснять слова, имеющие разные значения, комментировать тот смысл, в котором было использовано данное слово. Важно также помнить о том, что некоторые слова у собеседника в лексиконе есть, а в тезаурусе нет (например: «аттракция», «эмпатия» и др. — *слово слышали, а что оно означает, не знают*), поэтому, используя иностранные слова или профессиональную лексику, следует объяснять смысл сказанного или заменять эти слова более понятными.

Интерактивное упражнение

Упражнение проводится в учебной аудитории перед группой. Участвуют 5—6 чел. Все участники выходят за дверь, предварительно рассчитавшись на 1, 2, 3, 4 и т.д.

Первому участнику в присутствии группы руководитель тренинга дает информацию, которую не слышат те, кто стоят за дверью. Он ее должен запомнить и пересказать следующему участнику, который заходит в аудиторию, а тот — пересказать запомнившуюся информацию последующему и т.д.

Последний из играющих должен доложить руководителю организации по телефону о выполнении задания.

По итогам тренинга проводится анализ возникших коммуникативных барьеров и причины их появления.

Информация: Василий Евстигнеевич, руководитель организации, уехал в командировку на международную научно-практическую конференцию и просил передать, что совещание по вопросу качества и сбыта продукции состоится, как и намечалось, в среду, в 15.25 в 35 кабинете. Если он не появится к 15 часам, то совещание будет проводить его заместитель, но уже в 38 кабинете. Необходимо всем начальникам подразделений и руководителям служб подготовиться к выступлению на совещании.

Стилистический барьер. Стиль — это отношение формы представления информации к ее содержанию: стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию. Стиль может быть слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям собеседника.

Например, пересказ содержания сказки А.С.Пушкина о рыбаке и рыбке следующим образом, несомненно, вызовет стилистический барьер: «Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей при условии ее освобождения значительный выкуп, не использованный вначале стариком, имеет очень важное значение. Не менее важны и реакция старухи на объяснение ее старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и оскорблявших его достоинство, принудили его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте».

Стилистика отвечает за выразительность средств языка. Слишком вольное обращение с ней приводит к возникновению специфических стилистических барьеров. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации: правило рамки и правило цепи.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX в. установил так называемый *фактор ряда*: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина.

Суть ***правила рамки*** состоит в том, что начало и конец любого разговора должны быть четко очерчены, заключены в рамку, которая как раз и задает структуру. В начале, как правило, сообщаются

цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Такое построение информации способствует не только лучшему ее пониманию и восприятию, но и запоминанию.

В коммуникации существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди, как уже было отмечено выше, запоминают лучше всего начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни, это, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно, сформулированные выводы, рекомендации в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В общении людей правило рамки достаточно часто нарушается. Как замечено практиками, некоторые партнеры, начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор.

Правило цепи определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы «изнутри». Речь идет о том, что важная для собеседников информация не должна представлять собой бесформенную груду разнообразных по форме и содержанию сведений, они должны быть выстроены, как бы соединены в цепь по каким-либо признакам.

В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних случаях можно пересчитать «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т. п.; в других — лучше проранжировать: сначала сказать самое главное, затем изложить следующее по значимости, далее привести менее значимую информацию. Информация может быть выстроена и в «логических цепочках», например: «если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Используя правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание, но и облегчаем собеседнику восприятие, понимание и запоминание информации. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее вид — соответствовать его личностному потенциалу и интеллекту.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между собеседниками. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;
- от основных положений к возражениям и вопросам;
- затем ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу. Например, пригласили на беседу, а вместо диалога был лишь монолог одного из партнеров. Такая коммуникация вызывает не только неудовлетворенность и непонимание самой информации, но и обиду, которая мешает сосредоточенности и внимательному слушанию.

Стилистический барьер может также возникнуть и тогда, когда информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стиль более понятны при чтении, восприятие же их на слух практически затруднено. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически не ясны. Кроме того, если фраза длится без паузы более 6 сек, нить понимания обрывается. Следовательно, для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том же темпе и ритме, который наиболее уместен в конкретной ситуации и подходит собеседнику.

Выполните задание

Проанализируйте особенности партнеров и предположите, какие барьеры могут возникнуть между людьми и помешать полноценной коммуникации.

Ситуация 1. На конференции по предпринимательству встретились: финн средних лет, бизнесмен, владелец сети ресторанов и закусочных, и туркмен, студент 2-го курса Финансово-экономического университета.

Ситуация 2. В купе поезда встретились: женщина 70 лет с 3 внуками от сына и дочери и мужчина 30 лет, разведен, детей нет, преподаватель колледжа.

Ситуация 3. На деловом совещании встретились: опытный, проработавший на данном предприятии более 30 лет, менеджер, не имеющий управленческого образования, и молодой специалист 26 лет,

только что закончивший самый прогрессивный экономический вуз, факультет управления.

Фонетический барьер. Это препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Фонетика занимается акустическими и физиологическими особенностями речи. Незнание ее законов, пренебрежение ее требованиями затрудняет процесс коммуникации. Фонетический барьер непонимания возникает между людьми тогда, когда информация, которую они слышат, в силу каких-то причин ими не воспринимается.

Фонетическое непонимание может быть *незначительным* (например, в произношении слов) или *полным*. Полное непонимание возникает тогда, когда с нами говорят на непонятном нам иностранном языке. Неполное непонимание будет тогда, когда собеседник говорит очень быстро, невнятно, скороговоркой, с акцентом, шепелявя и т. п. и по этой причине его речь трудно воспринимается. Для его смягчения бывает эффективна пауза — в нужный момент и в нужном месте. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

Фонетический барьер возникает и тогда, когда говорящий резко повышает голос. Специалистами в области общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано. Причем чем чувствительнее собеседник, тем чаще и быстрее это проявляется. Это происходит потому, что внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении к нему говорящего. В результате (в качестве защитной реакции) происходит сдвиг внимания. Он блокирует анализаторскую деятельность мозга, и слова, адресованные собеседнику, не осознаются им, понимание заблокировано.

В подобной ситуации целесообразнее, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную реакцию собеседника, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему. Вообще тон голоса имеет большое значение для понимания контекста.

Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Кроме этого для эффективного общения важны правильные частотные характеристики голоса и тональности речи. Каждый знает, как утомительно слушать

человека, говорящего слишком высоким или слишком низким голосом.

Большую роль играет также скорость речи. Разница между темпом речи говорящего и скоростью ее обработки слушающим бывает крайне велика. Слишком замедленная речь, «застревание» на отдельных словах, заикание — раздражают, а слишком быстрая речь затрудняет восприятие.

Как-то раз Наполеон, внезапно подойдя к одному полковнику, скороговоркой спросил:

— Сколько солдат в вашем полку?

— Тысяча двести двадцать пять, — еще быстрее отвечал офицер.

— А сколько в госпитале?

— Тысяча триста десять, — так же молниеносно отрапортовал полковник.

— Прекрасно! — заключил император, не уловивший на такой скорости разницу в цифрах.

Фонетический барьер возникает у слушающего также и в том случае, когда у говорящего неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, говорит, не открывая рта, стискивает зубы, присвистывает, пришептывает). Мешают восприятию также назализации — негативные околоречевые проявления: смешки, хныканье, шепот, вздохи, стон, икота, зевота, звуки-разделители — «хм-м-м», «э-э-э-э» и слова-паразиты — «это», «так сказать», «понимаете», «ну», «вот», «как бы». По мнению многих специалистов, ошибки в произношении слов, в постановке ударений, слова-паразиты, которые характеризуют общий уровень культуры человека, режут слух и служат значительным барьером в общении.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер непонимания речи, участникам взаимодействия необходимо как можно больше работать над собой, задумываясь над тем, как произнести слова и фразы, как грамотно расставить акценты, ударения, как выбрать необходимый темп и тембр речи.

Выполните задание

Запишите на магнитофон свой монолог на любую тему продолжительностью в несколько минут. Затем оцените количество вокальных помех (назализаций) в своей речи.

Прослушайте запись и сравните реальное количество помех со своей оценкой. Насколько она точна?

Подождите день или два и попробуйте снова. Отметьте достигнутые улучшения.

Выявляйте наиболее часто встречающиеся в вашей речи вокальные помехи, слова-паразиты.

Кроме описанных выше типичных коммуникативных барьеров, мешающих эффективному восприятию информации, существуют и другие: это психологические барьеры — установки, психологической защиты, характера.

Барьер установки. Собеседник может обладать негативной установкой по отношению к организации, представителем которой вы являетесь, или лично к вам. При наличии неприязни со стороны собеседника, следует отнестись к ней как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение или неадекватное поведение партнера не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер психологической защиты. Выстраиваемая психологическая защита — один из серьезных барьеров общения. Быть может, ваш равнодушный, неприветливый, неразговорчивый или агрессивный, взвинченный, напряженный собеседник нуждается в понимании, в том, чтобы его выслушали и поняли. Осознав, что барьер в общении с неудобным партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком исчезнут.

Барьер характера. У каждого человека свой характер, но воспитанные, владеющие собой люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта или дискомфорта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента достаточно часто бывают неудобными собеседниками.

Личностно-психологические барьеры, возникающие в процессе взаимодействия, могут определяться также разной системой ценностей, негативными установками друг против друга и предубеждениями. Неумение слушать и управлять эмоциями, неэстетичный внешний вид собеседника — все это может порождать психологические барьеры, которые могут возникать до начала взаимодействия (неприятное первое впечатление), во время контакта (неадекватная реакция, неприятная мимика и пр.) и после завершения общения (негативное впечатление от встречи или от разговора).

Выполните задание

Проанализируйте, как часто вы используете в своей речи ругательства, вульгаризмы и слова-паразиты? Увеличилось ли их использование, уменьшилось или осталось на том же уровне по сравнению со временем вашего поступления в колледж? Пользуетесь ли вы ругательствами и вульгаризмами независимо от того, с кем говорите и где это происходит (на улице, в общественном транспорте, в учебном заведении)? Если да, то ясно сформулируйте, чем вы руководствуетесь, когда употребляете такие выражения (хотите показаться «крутым», взрослым, кайфуете, плохо воспитаны, кому-то подражаете и пр.). В вашей речи слова-паразиты преобладают, когда вы стоите у доски? а в межличностном общении? Устраивает ли вас такой стиль коммуникации? Можете ли вы это изменить, чтобы стать успешным?

ТЕХНОЛОГИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ГОВОРЕНИИ И СЛУШАНИИ

Для проверки правильности понимания информации всегда целесообразно устанавливать обратную связь с собеседником. Специалисты в области общения выделяют четыре техники установления обратной связи.

Расспрашивание. Это самый распространенный прием установления обратной связи. Он осуществляется с помощью разнообразных вопросов:

- *на уточнение* (что и как я услышал); *на отношение* (к кому-нибудь или чему-нибудь);
- *на развитие* (получение новой, дополнительной информации);
- *на понимание* (что и как я понял). Вопрос на понимание может задаваться с помощью разных техник. Например, «Правильно ли я вас понял?» и затем — полное повторение тезиса, перефразировка, основная мысль сказанного, отражение своих чувств, отражение чувств партнера, развитие мыслей партнера и повторение с резюмированием того, что понято и как понято.

Вопрос к собеседнику с просьбой дать дополнительные пояснения, как правило, направлен на то, чтобы облегчить понимание, поэтому после дополнительных разъяснений коммуникация восстанавливается. Если информация все же воспринимается партнером с трудом, то полезно формулировать такие, например, вопросы, как: «Не могли бы вы на конкретном примере пояснить это?», «Что вы имеете в виду?», «Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста».

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать — значит повторить мысль собеседника, но своими словами. Прежде чем вступить в полемику, слушающий перефразирует мысль, т. е. возвращает собеседнику суть сообщения, чтобы тот смог оценить, насколько оно понято правильно, например: «Насколько я мог вас понять», «Итак, вы полагаете, что», «Вы думаете, что». Обычно перефразирование как прием обратной связи используется для выделения только основных мыслей собеседника. Причем акцент делается именно на смысловом значении его предложения или идеи, а не на чувствах и установках, используя при этом свои собственные слова, а не механически копируя сказанное.

Отражение чувств. При отражении чувств, в отличие от перефразирования, основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает собеседник, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать эту технику в случае неконгруэнтности собеседника. Вербализация чувств — это наше сообщение о них, своеобразное Я-послание. При этом имеет значение то, какие именно чувства мы передаем словами. В прямых обозначениях чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения к партнеру. Рациональный анализ эмоциональных состояний собеседников, несомненно, снижает их интенсивность и позволяет избавиться от напряжения.

Эмоциональная реакция на чувства других очень важна для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации — показать собеседнику, что его понимают и разделяют его чувства, поэтому *вместо* популярной, но неэффективной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите: «Мне кажется, что вы испытываете», «Вероятно, вас это очень расстроило». При этом для более адекватного понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает при общении.

Резюмирование. Обобщение помогает синтезировать, связывать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым слушающий дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Особенно резюмирование полезно тогда, когда следствием коммуникации должны быть какие-либо действия со стороны собеседника. Резюме следует формулировать своими словами, используя технику перефразировки, например такие фразы, как: «Вашими основными идеями, как я понял, явля-

ются...» или «Обобщая то, что вы сказали, можно сделать следующие выводы...».

Выполните задание

В процессе говорения или передачи распоряжений очень важно находить верные слова. Известно, что разные слова несут различный эмоциональный посыл. Подумайте о том, к каким чувствам и эмоциям своих собеседников вы хотели бы апеллировать, и подберите соответствующие слова, которые вместо отрицательных чувств будут вызывать положительные эмоции и желание выполнить вашу просьбу — эвфемизмы (мягкие эквиваленты жестких слов).

Вместо:	*Скажите:*
Вам следует	____________
Давайте перейдем	____________
Вы должны	____________
Вы сделаете	____________
Я сказал	____________
Нужно выполнить срочно	____________

Вопросы и ответы в межличностном общении. Эффективности общения способствуют умения задавать вопросы и отвечать на них. Вопросы заставляют человека думать: они представляют собой одну из логических форм, которая включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Однако заставить человека думать, ставить разнообразные вопросы — самое сложное в процессе взаимодействия. Вместе с тем значимость вопросов, задаваемых участниками общения друг другу, высока. Это связано с тем, что:

- вопрос — удобная форма побуждения («Вы могли бы?..»);
- с помощью вопросов привлекается внимание собеседника;
- вопросы несут определенную информацию (в частности, вопрос свидетельствует о том, что задающий его знает ситуацию);
- с помощью вопросов можно наводить собеседников на нужный ответ (уже содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия вопроса видна обратная связь с собеседником, так как его невербальные сигналы показывают отношение к теме вопроса, которое может распространиться и на задававшего вопрос;

- вопросы помогают спровоцировать собеседника на высказывание своей точки зрения, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для эффективного взаимодействия.

Известно, что, путешествуя по Мексике, немецкий ученый А. Гумбольдт все время расспрашивал своих спутников обо всем, что видел. В конце концов, один из них воскликнул: «Господин Гумбольдт, вас называют великим ученым, но почему же вы без конца спрашиваете обо всем?» — «Именно поэтому я и знаю так много», — спокойно ответил ученый.

Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания собеседников. Для того чтобы задать вопрос или ответить на него, нужна компетентность. Как правило, в любой беседе вопросы задаются в основном ради достижения участниками общения одинакового понимания обсуждаемой проблемы. Для того чтобы вопрос был понят собеседником, необходимо:

- делать вопросы короткими;
- удостовериться, что они корректны и задаются с потенциальной возможностью участников ответить на них;
- исключить отгадывание;
- избегать вопросов, требующих публичных откровений;
- не отвечать самому на свои же вопросы.

Самыми распространенными вопросами в коммуникации являются открытые, закрытые и наводящие.

Открытые вопросы полезны для начала двусторонней коммуникации, их цель — собрать необходимую информацию. Обычно они начинаются со слов «что?», «где?», «когда?», «как?», «почему?». Например: «Как часто подобная проблема встречается в вашей деятельности?» Кроме того, открытые вопросы часто начинаются с вводных оборотов, например: «Расскажите о...», «Как вы считаете...», «Что вы думаете о возможностях...?».

Привлекательность открытых вопросов связана с тем, что они позволяют устанавливать контакт, создают вовлеченность и заинтересованность собеседника; предоставляют ему возможность свободного ответа с самостоятельным выбором способа ответа; поощряют немедленную обратную связь; помогают более детально анализировать мнения и ценности; проверяют степень понимания.

Закрытые вопросы также широко используются в общении, но они требуют однозначного ответа, состоящего чаще всего из одного слова: «согласен», «да» или «нет». Вместе с тем злоупотреб-

лять закрытыми вопросами не рекомендуется, так как они не позволяют участникам активно взаимодействовать, а вот в ситуациях проверки информации или ограничения возможностей выбора такой вопрос вполне уместен. Например: «Часто ли вы поступаете таким образом?»

Закрытые вопросы применяются чаще тогда, когда прямого ответа «да» или «нет» достаточно: нужно получить или уточнить информацию; подтвердить понимание фактов, согласие или договоренности; принять решение в случае, когда существует альтернатива («да» или «нет»).

Наводящие вопросы используются с тем, чтобы подвести говорящего к ответу, который ожидается от него услышать. Наводящие вопросы, как правило, заканчиваются «зацепками», не позволяющими участнику ответить отрицательно. Например: «Коммуникативная компетентность важна для эффективного взаимодействия, ведь правда?», «Ведь это так?», «Не правда ли?», «Вы согласны?» и т. д.

Существуют и другие категории вопросов, например:

- *для проработки* — для информации общего характера, например: «Расскажите мне о...», «Есть ли еще что-нибудь?»;
- *детализированные* — запрашивающие более подробную информацию, например: «Что именно она сказала?», «Когда это произошло?»;
- *об ощущениях* — задаваемые, когда необходимо знать об эмоциональном воздействии чего-либо, например: «Что вы почувствовали, когда это произошло?», «Что вы ощущаете, когда люди агрессивно настроены по отношению к вам?»;
- *о взглядах* — задаются для того, чтобы выяснить точку зрения человека относительно чего-либо, например: «Что вам меньше всего нравится в вашей настоящей работе?», «Что бы вам понравилось из того, чего у вас нет?»;
- *о поведении* — задаются для того, чтобы можно было спрогнозировать поведение человека в будущем, например: «Что вы сделали, когда это случилось в прошлый раз?», «Как вы отреагировали, когда...?».

С помощью правильно сформулированных и поставленных вопросов можно успешно передать свои мысли, попросить разъяснить информацию и построить цепочку умозаключений, приводящую к необходимым выводам.

Из сказанного видно, что вопросы являются одним из наиболее эффективных путей вовлечения собеседников в общение. Однако не менее значимы и ответы на вопросы.

Интерактивное упражнение

Научитесь хорошо рассказывать четыре-пять анекдотов. Затем соберите группу друзей. Один-два анекдота расскажите как обычно. А перед рассказом следующих двух попросите слушателей сбивать вас любыми вопросами.

Например, вы начинаете: «Приехал новый русский». А вас спрашивают: «А на какой машине приехал? Какого цвета? Ее номер? С кем приехал?» Ваша задача — парировать эти вопросы, находить краткие ответы, уклоняться, отшучиваться и т. п. Но довести рассказ анекдота до конца. Повторяйте тренинг, пока не сможете достойно выдерживать и отражать подобный натиск.

Ответы на вопросы и подготовка к ним. Во время взаимодействия собеседникам необходимо не только точно и грамотно формулировать вопросы, но также компетентно, корректно и уверенно отвечать на них. Большую помощь при подготовке к ответам на вопросы дает их *предугадывание*. Еще до начала разговора можно продумать вопросы, которые может задать собеседник. Кроме того, для ответов на вопросы можно воспользоваться специальными правилами, описанными в литературе.

Правила, способствующие успеху коммуникации, заключаются в следующем.

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 7 секунд) для размышления. Или скажите: «Благодарю вас за вопрос, он оказался для меня неожиданным (я его ожидал)».

2. Своими словами повторите вопрос так, как он был вам задан или в своей собственной интерпретации. Например: «Спасибо за вопрос (следование Правилу 1). Насколько я вас понял, вас интересуют вопросы управления конфликтами? (следование Правилу 2). Я сейчас вам дам необходимую информацию».

3. Если вопрос оказался сложным по составу (т. е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Практика свидетельствует, что зачастую сложный по составу вопрос задают те, кто необходимую информацию закладывает именно в последнюю часть сложного вопроса.

4. Если перед вами поставлен трудный по содержанию вопрос, то вы:

а) попросите повторить вопрос, поскольку вы не уверены, что поняли его. При повторении вопрос окажется короче, яснее;

б) повторите вопрос так, как вы его поняли (следование Правилу 2);

в) попросите несколько минут на размышление, за это время о вопросе могут просто забыть;

г) если вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе собеседника.

5. Если вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая конкретно информация интересует автора вопроса. Это позволит вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать ничего лишнего и более точно спрогнозировать ожидания собеседника.

6. Не следует воспринимать вопросы как знак агрессии против вас. Отвечайте в корректной и доброжелательной манере, не защищайтесь и не оправдывайтесь. В случае, когда вопросы представляют собой настоящий вызов, когда человека хотят поставить в тупик, в трудное положение, подорвать доверие или опровергнуть все то важное, что было им сказано или сделано, то необходимо использовать вариант ответа на вопрос-вызов путем перефразирования или переформирования сути вопроса на противоположное. Например:

— Что про меня говорят? — спросил Диоген у Ксениада.

— Да говорят, что ты притворяешься дураком.

— Мнение хорошее, потому что, если я притворяюсь дураком, значит, на самом деле я — умен. А им скажи, что они притворяются умными!

7. Если вам задают непредвиденный вопрос и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения ответить на него чуть позже, или отделайтесь коротким ответом типа «да», «нет», или переадресуйте вопрос тому, кто его задал. Пример такой переадресации в известной шутке Е. Петросяна: «Мужчина позвонил в квартиру. Дверь открыл подросток с огромной дымящейся сигарой в зубах. Мужчина растерялся и спросил: "А родители дома?". На что подросток процедил сквозь зубы: "А ты сам-то как думаешь?"».

8. Не затягивайте ответы на вопросы. Отвечайте коротко, не вдаваясь в детали. Не превращайте ответ на вопрос в еще одно сообщение.

9. Если заданный вопрос уводит вас от темы разговора, то ни в коем случае не поддавайтесь на провокацию — вернитесь к теме общения. Всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть собеседника к обсуждаемой проблеме. Не дайте увлечь себя в сторону.

10. Если при ответе вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив собеседнику, что, по-видимому, вы не

очень удачно сформулировали свою мысль или не так выразились, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации.

11. Отвечая на вопросы, ведите себя как свободный человек, у которого всегда есть выбор вариантов: вежливый отказ от ответа, отсрочка ответа. Кроме того, вы не обязаны отвечать всегда на все поставленные вопросы. Показателен такой пример:

Китайский философ Мэн Цзы, находясь на приеме у правителя, задал ему вопрос: «Как следует поступить с чиновником, который не умеет управлять подчиненными?» — «Немедленно отрешить от должности!» — последовал ответ. — «А как поступить, если царство не управляется?» — продолжал Мэн Цзы.

Правитель тут же утратил интерес к беседе и, отвернувшись от философа, заговорил с придворными.

12. В конце ответов на вопросы поблагодарите собеседника.

Итак, для того чтобы общение дало позитивные результаты, необходимо не только организовать процесс задавания вопросов, но и быть готовым самому отвечать на вопросы собеседника.

Выполните задание

Из обычных разговоров, перепалок, выступлений, телепередач наберите и зафиксируйте возмущенные, каверзные и провокационные вопросы, реплики и суждения. Особенно выделите те из них, на которые именно вам было бы трудно отвечать. Продумайте достойные и по возможности краткие ответы на них. Позаимствуйте понравившиеся меткие ответы у других ораторов и из методической литературы. Заучите их и пользуйтесь!

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Речевые барьеры при общении»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете «подать информацию», ответьте на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини.

Инструкция. Отвечайте «да» или «нет».

1. Когда вы сами говорите, следите ли вы внимательно за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?

3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?
6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши партнеры во всем с вами соглашались?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?
14. Говорите ли вы ясно, точно, вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Обработка результатов

Если вы не задумываясь ответили «*да*» на все вопросы (№ 5, 9 и 13), то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

Тест на проверку коммуникативных навыков

Инструкция. Посмотрите на следующие утверждения и ответьте, верны ли они по отношению к вам.

1. Я думаю, что если попытаться настаивать на своем, это приведет к конфликту.
2. Поговорив с человеком, я часто обнаруживаю, что непонятно, чего я вообще добился.
3. Результат переговоров обычно зависит от того, как поведет себя мой собеседник.
4. Мне часто бывает трудно установить контакт с человеком, который мне нужен.
5. Я легко справляюсь с ситуациями, когда мой собеседник раздражен и даже агрессивен.
6. Бывает, что договорившись о чем-то, я вижу, что мне это не нужно (или нужно совсем другое).
7. Иногда, когда разговор затягивается, я не могу закруглить его, никого не обижая.
8. Случается, что я никак не могу начать разговор.

9. Бывает, что начинается конфликт, хотя я, кажется, делаю все, чтобы его не было.
10. Как бы ни шли переговоры, я помню про свои цели.
11. Как правило, я легко возвращаю своего «перескакивающего» с темы на тему собеседника в нужное русло.
12. Обычно мне удается привлечь внимание к себе и к тому, что я говорю.

Обработка результатов

Конфликтная компетентность. Начислите себе по 1 баллу за ответы на вопросы № 1, 9 — «нет», на вопрос № 5 — «да». Если вы набрали менее 2 баллов, значит, у вас есть трудности с поведением в конфликтных ситуациях. Возможно, вы сдаетесь или, наоборот, давите, избегаете, а не предотвращаете. Вам обязательно надо обучиться навыкам профилактики и выхода из конфликта. Если вы набрали 2—3 балла, значит, у вас есть умение управлять конфликтами, предотвращать их, когда они вам не нужны, выходить из конфликтной ситуации самому и выводить партнера.

Постановка и удержание цели переговоров. Начислите себе по 1 баллу за ответы на вопросы № 2, 6 — «нет», на ответ на вопрос № 10 — «да». Если вы набрали менее 2 баллов, будьте внимательны к тому, как вы ставите цель. Может быть, стоит даже написать ее на бумаге и внимательно прочитать — точно ли это то, чего вы хотите. Цель — это половина результата. Вторая половина — это то, как вы удерживаете цель в переговорах. Возможно, вам нужны дополнительные навыки. Если вы набрали 2—3 балла, значит, вы умеете сформулировать свою цель, не потерять ее в ходе беседы.

Ведение переговоров. Начислите себе по 1 баллу за ответы на вопросы № 3, 7 — «нет», на вопрос № 11 — «да». Если вы набрали менее 2 баллов, то вашим собеседникам удается навязывать вам свои правила игры. В таком случае вам необходимы навыки управления беседой — удержания инициативы, управления временем и тематикой беседы и т. д. Если вы набрали 2—3 балла, значит, вы умеете вести переговоры в том направлении и в таком темпе, как вам надо.

Коммуникация. Начислите себе по 1 баллу за ответ на вопросы № 4, 8 — «нет», на вопрос № 12 — «да». Если вы набрали менее 2 баллов, значит, у вас есть трудности с общением и вам необходимо обучиться базовым коммуникативным навыкам: как установить контакт, как создать атмосферу общения и т. д. Если ваш результат — 2—3 балла, то вы умеете общаться.

Тест «Умеете ли вы контролировать себя?»

Инструкция. Прочитайте вопросы и ответьте «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалять дурака», чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Обработка результатов

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на вопросы № 1, 5 и 7 и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0—3 балла. У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов. У вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 баллов. У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Упражнение на слушание

Упражнение помогает увидеть, умеют ли участники слушать друг друга, понять, что помогает, а что мешает этому процессу.

Время: 15 мин. Размер группы: 6—20 чел.

Инструкция. Участники делятся на пары. В каждой паре участники должны за 5 минут рассказать другому о себе на заданную тренером тему (откуда родом, про свою семью, о своем хобби, о последнем просмотренном фильме, о последней прочитанной книге и т.д.). (Об этом задании не говорится заранее.) Преподаватель объединяет пары в четверки и просит каждого участника рассказать о том, что он узнал о партнере, другой паре. При этом партнер молчит и никак не исправляет того, что о нем говорят. Проводится обсуждение: все ли рассказали или были потери информации?

Имитационная игра «Адские башни»

Цель. Это игра на построение команды, в которой делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расцени-

вая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В «Адских башнях» эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды

Время: 45—60 мин.

Размер группы. Инструкции, представленные ниже, рассчитаны на группу хотя бы из 12 чел. (т. е. две команды по 6 чел. в каждой). Если по каким-то причинам вы захотите иметь команды большей или меньшей численности, вы можете изменить количество карточек с инструкциями. При наличии достаточного места играть может любое количество человек.

Этапы работы. Разбейте группу на команды по 6 чел. Дайте каждой команде побольше деталей из конструктора «Лего» или какого-нибудь другого, состоящего из множественных деталей. Объясните, что им будет нужно построить башню. Всем участникам каждой из команд вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. Подчеркните, что этой информацией ни с кем нельзя делиться. Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу.

Инструкции (для карточек)

- Башня должна состоять из 20 блоков.
- Башня должна иметь высоту в 10 уровней.
- Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».
- Башня должна быть только из синих и желтых «кирпичиков».
- Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.
- Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что построите башню самостоятельно.

Обработка результатов

За игрой в «Адские башни» интересно наблюдать со стороны (если сможете, запишите ее на видео), так как отдельные игроки неизбежно придут к замешательству, неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий «кирпичик» только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием. Третий постарается удержать других, от каких бы то ни было действий вообще, и т. д.

По окончании действия полезно обсудить ситуации — они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

1. Побеждает игрок, которому поручено быть единственным строителем. Такое случается, если эту роль отводят волевому человеку, который хорошо владеет невербальными методами общения и ясно дает понять, что не потерпит никакой оппозиции. В этих условиях другие члены команды более или менее терпеливо — в зависимости от темперамента — сидят в сторонке и наблюдают за «самозванцем». Все идет гладко, пока этот человек не сделает что-то, противоречащее инструкциям другого игрока: последний заявляет молчаливый протест, к которому строитель обычно прислушивается и соответственно изменяет конструкцию. Когда двое протестующих вступают между собой в конфликт (возможно, из-за того, что одного из них не устраивает цвет «кирпичей»), строитель зачастую начинает экспериментировать, меняя один «кирпич» на другой, пока оба спорщика не будут удовлетворены — тем, например, что используются исключительно желтые кирпичи.

Такое поведение команды чаще всего оказывается эффективным, в результате чего группа, подобная описанной выше, может построить башню первой и остаться очень довольной своим выступлением, изделием (башней) и друг другом. Так происходит, вероятно, по причине того, что никто из них «не потерял лица». Первоначальное унижение, испытанное членами команды, которых отстранили от работы, компенсируется их последующими указаниями «строителю», как и что ему строить. Это другой аспект лидерства как компромисса между вожаком и подчиненными.

2. Самозваный строитель терпит поражение от мощной оппозиции в лице других игроков, которые настаивают, чтобы их допустили до «кирпичей». Такое поведение обычно приводит к серьезным конфликтам. Мы видели, как люди вырывали «кирпичи» друг у друга или вынимали их из конструкции. Если события примут такой оборот, башня вряд ли будет построена.

3. Налицо комбинация описанных стратегий. Между потенциальными строителями идут непрерывные переговоры, которые отнимают много времени. Каждый «кирпич» становится предметом невербальной, иногда горячей, дискуссии.

При достаточном времени башня, в конце концов, вырастет, но команда, ведущая себя подобным образом, обычно проигрывает соперникам, которые выбирают стратегию 1.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1. 2. 3.	1. 2. 3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Каковы роль и место коммуникативной функции общения в профессиональной деятельности, в межличностном общении?
2. Какова структура коммуникативного процесса и основные его составляющие?
3. Назовите виды, сущность и содержание барьеров общения. В результате чего они возникают?
4. Какие коммуникативные барьеры мешают восприятию и пониманию информации?
5. Зачем нужна обратная связь в говорении и слушании?
6. Каковы виды и цели двусторонней обратной связи?
7. Какие техники вопросов важны для эффективной обратной связи?
8. Какие виды вопросов и с какой целью используются при расспрашивании?
9. Какие техники ответов на вопросы вы знаете?
10. Чем различаются открытые и закрытые вопросы?
11. Что означает «правильно сформулировать вопрос»?
12. С какой целью необходимо осуществлять перефразирование, в чем его суть?
13. Что означает отражение чувств, почему это важно для обеих сторон?
14. Каковы семь способов задавания вопросов «на понимание»?
15. Почему в процессе взаимодействия возникает неконгруэнтность? Что означает этот термин?

Глава V

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ

> Самое плодотворное и естественное упражнение ума — беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют и не угнетают меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.
>
> *М. Монтень*

Основные цели:
- теоретически рассмотреть средства общения: вербальные и невербальные;
- дать характеристики речевых средств общения;
- проанализировать невербальные формы и виды коммуникации;
- описать техники и виды слушания;
- рассмотреть правила эффективного слушания;
- предоставить читателю возможность сформировать коммуникативные навыки, выполняя практические упражнения;
- научить осуществлять коммуникативный практикум и самодиагностику.

Ключевые слова:
Вербальные, невербальные средства общения, денотация, контекст, коммуникативное намерение, слушание, критическое, эмпатическое (эмпатия) нерефлексивное, рефлексивное слушание; кинесика, такесика, паралингвистика, экстралингвистика, проксемика, дистанцирование.

СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ: ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ

В отечественной психологии, как уже было отмечено в главе I, общение считается базовой категорией. Общение включает в себя коммуникацию, интеракцию и перцепцию. Эти три составляющие

взаимосвязаны и являются ведущими, профилирующими функциями общения.

Передача и получение информации в процессе взаимодействия возможны лишь посредством знаковых систем — вербальных и невербальных.

Вербальная коммуникация (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется посредством речи и ее слушания.

Речь является самым универсальным средством реализации коммуникативной функции общения. Она позволяет максимально понять смысл общения и воспринять информацию. Благодаря речи осуществляется кодирование и декодирование информации, однако адекватное ее толкование возможно лишь при анализе неречевых знаковых систем, сопровождающих речь. Это связано с тем, что мысль никогда не равна прямому значению слов. Психологи установили, что в процессе общения с помощью вербальных средств мы передаем и получаем лишь 20—30 % информации. Остальная коммуникация осуществляется за счет невербальных средств: 52 % информации мы получаем через «считывание» жестов, поз, мимики, а 38 % — через околоречевые сигналы (темп, тембр и пр.).

Невербальная коммуникация включает в себя:

- *кинесику* и *пантомимику* (взгляд, мимику, жесты, позы, телодвижения); *такесику* (рукопожатие, похлопывание, поцелуи);
- *кожные реакции* (покраснение, побледнение, пятна на коже, потоотделение);
- *паралингвистику, экстралингвистику* (темп, тембр, дикцию, артикуляцию, паузы, слова-паразиты);
- *проксемику* — пространственно-временную организацию общения (позиции за столом, дистанцию);
- *ольфакторную систему* (приятные и неприятные запахи окружающей среды).

Кроме перечисленного важное значение для общения имеют элементы внешнего вида: средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы и борода, ремни и шарфы), а также подчеркивание или сокрытие своих личностных особенностей (признаков пола, возраста, расы, вероисповедания, символов (от гр. *symbolon* — условный знак).

Все эти характеристики, несомненно, играют большую вспомогательную роль в общении, могут ослаблять или усиливать речевое воздействие. При включенном наблюдении некоторые элементы имиджа и невербальные сигналы позволяют диагностировать на-

мерения участников взаимодействия, считывать их эмоциональное, экспрессивное состояние, слушать их или отключаться.

Выполните задание

Нужно приучить себя к тому, чтобы теплая, доброжелательная улыбка стала постоянным выражением вашего лица. Если ее нет, должна быть готовность к ней. Внутренняя улыбка должна быть всегда.

С этой целью утром подольше задержите взгляд на своем отражении в зеркале. Покривляйтесь, скорчите рожицу: это вас рассмешит, и вы улыбнетесь. Стоп! Именно такое, а не «казенное» лицо должно быть у вас в течение дня при встрече со всеми собеседниками, с кем вступите в контакт. Обещайте себе это, прежде чем выйти на улицу.

ФУНКЦИИ ЯЗЫКА В РЕЧЕВОМ ОБЩЕНИИ

В книге «Общение» Р. и К. Вердерберы отмечают, что общение — это изучение неправильного понимания и его исправление. Возможно ли исправить непонимание между людьми? Специалисты по проблемам общения считают, что целесообразно сделать это через более ясный и уместный язык. В каком бы коммуникативном мероприятии не участвовал человек, будь то деловая беседа или совещание, переговоры или презентации, его успех будет зависеть от вербального или невербального умения общаться — важной составляющей коммуникативной компетентности.

Речевое общение — это процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка, т. е. комплекс фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений.

Язык — это совокупность слов и систем их использования, общих для людей одного и того же языкового сообщества, он реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение.

Язык служит человеку для того, чтобы:

- определять, обозначать, характеризовать предметы и вещи и ограничивать эти определения;

- оценивать, высказывать позитивное или негативное отношение;
- обсуждать вещи, лежащие вне нашего непосредственного опыта, т.е. рассуждать гипотетически о прошлом, настоящем или будущем;
- говорить о возможностях языка, о том, как лучше сформулировать фразу, выразиться яснее, вызвать обратную реакцию.

И все же, даже говоря на одном языке, люди не всегда понимают друг друга. Как однажды заметил философ Гегель, «только один из учеников меня понял, да и тот понял неправильно». С чем это связано?

Во-первых, с тем, что, изучая язык, люди запоминают слова. Отношение между словом и его значением сложное, особенно в русском языке, где у многих слов — несколько значений и десятки синонимов. Слушая речь, человек самостоятельно истолковывает смысл слов. Например, поймут ли выражение *He's really gay* как замечание о чьей-то сексуальной ориентации или о чьем-то веселом настроении, зависит от обстоятельств, при которых шел разговор. Поэтому использование языка и его интерпретация — это творческий процесс, индивидуальный для каждого человека.

Во-вторых, с тем, что люди воспринимают слова по-разному в зависимости от времени и места. Значения не заданы слову навечно, они меняются от эпохи к эпохе, от поколения к поколению, а также в зависимости от региона в пределах одной страны. Каждое новое поколение изучает язык заново и использует его для тех же самых целей, но совершенно уже другими словами (например: вместо руководитель — менеджер; вместо изучения потребностей человека — маркетинговые исследования и пр.).

В-третьих, с тем, что людям свойственно различное восприятие смысла слов. Некоторые слова имеют более одного общепринятого значения, что может послужить причиной взаимного непонимания в общении. Например, в русском языке слово «лук» это продукт питания и оружие для метания стрел, «гранат» — драгоценный камень и фрукт. Это языковое явление называется *полисемия* (от гр. *poly* — много + гр. *sema* — знак) — наличие у слова более одного общепринятого в данном речевом сообществе значения. Кроме того, известно, что сообщение может быть закодировано с помощью разных слов и фраз. Это связано с таким языковым явлением, как *синонимия* (от гр. *synonymia* — одноименность) — использование разных слов и фраз для сообщения сходной информации. Например, содержание высказывания «ты опоздал» можно передать с помощью выражений «ты пришел

слишком поздно» и «ты не пришел вовремя». Выбор синонимического выражения может свидетельствовать об отношении говорящего к ситуации, к конкретному собеседнику.

Речь — это внешнее проявление языка, последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с целями выражаемой информации.

Основные функции языка в общении:

- *конструктивная* — формулировка мыслей, компановка сообщения;
- *коммуникативная* — функция обмена информацией;
- *эмотивная* — выражение самооценки, переживаний, отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию общения;
- *конативная* — выражение в речи говорящего его установки на собеседника, стремления на него воздействовать, сформировать определенный характер взаимоотношений, оказать влияние.

Слова имеют два типа значений: денотативное и коннотативное.

Денотация — это прямое явное значение, которое в каждом национальном языке приписывается слову и, как правило, прописано в словаре. Однако со временем значение слова может меняться, разными специалистами оно трактуется по-разному, поэтому в разных словарях слова неодинаково интерпретируются и могут иметь несколько значений. Кроме того, значение слова может меняться в зависимости от контекста, в котором оно используется (например, слово «среда» — может означать день недели и пространство обитания кого-то или чего-то). Контекст имеет большое значение для точной интерпретации слова.

Контекст, или ситуация (от лат. *contextus* — тесная связь, соединение) — это обстоятельства, в которых происходит конкретное событие, сопровождаемое речевым актом по поводу наших мыслей и отношений к ситуации.

Коннотация — это вторичные ассоциации слова, чувства или оценки, связанные у человека с тем или иным словом, которые имеют иногда даже большее значение, чем само слово. Слова несут негативную (например, неудача) или позитивную (например, успех) коннотацию. Одни слова вызывают отрицательные (астенические) эмоции (слова «ненависть», «лжец», «смерть», «тупик»), другие — положительные (стенические) эмоции (слова «любовь», «поцелуй», «друг», «цветок»).

Денотативное и коннотативное значения слов различают потому, что важно лишь то, что человек понял из того, что ему сообщи-

ли. Людям из различных субкультур трудно понимать друг друга, так как они смотрят на мир с различных точек зрения. Кроме трудностей, связанных с расовыми, религиозными и национальными особенностями людей, на понимание слов оказывают влияние также их возрастные, культурные, социальные и политические характеристики и интересы.

Осведомленность в особенностях используемого языка важна для каждого типа общения. Зачастую люди переживают эмоции, неадекватные ситуации, из-за субъективной ее интерпретации, что, в свою очередь, может вызвать странное поведение и привести к возникновению конфликта.

Речевая деятельность — специализированное употребление языка в речи, в процессе взаимодействия между людьми, частный случай деятельности и общения, а ***речевая коммуникация*** — это информативная и коммуникативная стороны речевой деятельности. В отличие от языка речь можно оценить как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Различают ч е т ы р е в и д а р е ч е в о й д е я т е л ь н о с т и. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) — это *говорение* и *письмо*, а другие два — в восприятии текста, заложенной в нем информации — это *слушание* и *чтение*.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение непосредственно с самим собой называется *аутокоммуникацией* и считается неадекватным в связи с тем, что процесс общения всегда предполагает партнера, это процесс именно *взаимо*действия, *взаимо*понимания, *обмена* информацией.

В зависимости от намерений собеседников (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, *речевые конструкты*. Участники взаимодействия могут использовать при необходимости все многообразие типов коммуникативных высказываний: комментарий, сообщение, мнение, рекомендация, совет, вопрос, ответ, критическое замечание, реплика, комплимент, предложение, выводы, резюме.

КОММУНИКАТИВНОЕ НАМЕРЕНИЕ

Коммуникативная интенция, или коммуникативное намерение, — это желание одного из партнеров вступить в общение

(в контакт) с другим партнером. Структура коммуникативного взаимодействия развивается в соответствии с прохождением информации по коммуникативной цепи: отправитель—сообщение—получатель. Речь приобретает в этой деятельности определенный смысл и может быть лучше понята только в структуре неречевого контекста.

В речевом общении, как правило, различают два вида целей, которые может преследовать инициатор общения:

- *ближайшая цель*, т.е. то, что непосредственно выражает говорящий (например, *интеллектуальная цель* — для передачи или получения информации, оценки событий и *цель, связанная с установлением характера отношений*, поддержки или опровержения позиций партнера);
- более отдаленная *долговременная цель.*

За ближайшими целями собеседника (особенно на переговорах) часто стоит *целевой подтекст* (подспудная цель), углубляющий взаимодействие и делающий его более сложным. Подтекст — это неявный смысл речевого сообщения, осознаваемый собеседниками лишь в контексте общения.

Признаки подтекста могут скрываться:

- в содержании речи;
- характеристиках ее звучания (тон, сила голоса, паузы, смешки);
- в невербальных характеристиках поведения (позы, дистанционная организация пространства взаимодействия, мимика, жесты).

Доказано, что та или иная информация может быть воспринята как скрытый смысл тогда, когда между элементами, составляющими ее основу, есть смысловое противоречие или несоответствие.

При взаимодействии с собеседником важно помнить следующее:

- если собеседник не сумел раскрыть содержание подтекста — он рискует не понять партнера; к тому же известно, что если кто-то не понимает намека, то его оценка в глазах собеседника снижается;
- юмор, ирония, сарказм являются своеобразным способом проверки собеседника — на живость ума, на «адекватность»;
- обнаруженный намек на подтекст не является гарантией понимания самого подтекста («Что он имеет в виду?»).

Речевое мастерство проявляется не только в логике изложения и владении речевыми жанрами, но и в культуре речи, в умении найти наиболее точное, а следовательно, и наиболее подходящее

для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка, слово или жест.

Культура речи предполагает:

- знание норм литературного языка;
- умение выбирать в соответствии с ними самые точные, уместные в данной речевой ситуации слова и выражения;
- выразительность речи, которая достигается использованием разнообразных языковых средств, например: *синонимов*, *сравнений*, *тропов* (этого же слова в переносном значении), *метафор* (скрытого сравнения образов явлений, о которых идет речь), *фигур* (особого построения фраз), *гипербол* (преувеличений), *фразеологизмов* и т.д. и невербальных средств (жестов, мимики, интонации, пауз, позы, дистанции и пр.).

Выполните задание

Выполняя упражнение, вы сможете одновременно расширить свой запас слов (лексикон) и усовершенствоваться в нахождении синонимов или антонимов.

Каждый день составляйте для себя список из 15 слов. Для каждого из этих слов находите по два синонима и по два антонима. Это не займет много времени, но вы обогатите ваш язык.

Составляйте анаграммы. Выбирайте четырех-восьмибуквенные слова (*сорт*, *автор*, *коршун*, *апельсин* и т.д.) и проверяйте, сколько новых слов вы можете из них составить. Поставьте себе временной предел в 10 мин.

СРЕДСТВА ВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Характер содержания взаимодействия зависит прежде всего от вербальных средств, техник общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию. Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, использование профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов. К собственно коммуникативным аспектам разговора можно отнести приемы привлечения и удержания внимания собеседника, а также выбранный тон общения — дружеский или официальный, снисходительный или уважительный.

В коммуникации для достижения ожидаемых результатов используют разнообразные психотехнические приемы,

которые задают определенный разговорный стиль. К ним относятся:

- *воображаемая диалогизация* — имитация потенциального диалога, обстановки диалога, что вводит в заблуждение собеседника;
- *вопросно-ответный ход* — субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий привлекать и поддерживать внимание собеседника и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;
- *эмоциональные восклицания* — они усиливают внимание к предмету взаимодействия, стимулируют вовлеченность собеседника в разговор;
- *эвфемизмы* (от гр. *euphemismos*: *eu* — хорошо + *phemi* — говорю) — более мягкие эквиваленты резких слов, позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на те слова-«красные флажки», которые обычно вызывают отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки (например: вместо «вы должны» использовать «хотелось бы»; вместо «неудача» — «неполная победа»; вместо «не врите» — «не сочиняйте, не фантазируйте» и пр.);
- *инверсия* (от лат. *inversio* — переворачивание, перестановка), т.е. осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного собеседником, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный, в зависимости от намерений собеседника, использующего данный прием;
- *«аффинити»* — создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение совпадающих интересов;
- *дистанция* — прием как глубокого проникновения в обстоятельства и переживания собеседника, так и полного отстранения от личных вопросов. Например, резкий переход от обращения «ты» к обращению «вы» свидетельствует о дистанцировании, которое демонстрирует неодобрение, отчуждение, неприятие, а возможно, даже враждебность или антипатию. Обратное переключение свидетельствует о положительных сдвигах в общении, о желании сократить формальную дистанцию и общаться более дружелюбно;
- *активность участия* — проявляется в частоте и продолжительности включения в него, может свидетельствовать:

а) о степени заинтересованности собеседника в обсуждаемой проблеме, в самом взаимодействии;
б) о самооценке человека, его уверенности или застенчивости, состоянии тревожности;
в) об общей склонности человека к развернутости или лаконичности высказываний, умении говорить коротко.

Все речевое поведение при взаимодействии ориентировано на определенную вербальную или невербальную реакцию собеседника (обратную связь).

Для того чтобы реакция была адекватной превентивным ожиданиям участников общения, необходимо соблюдать следующие правила:

- считать каждого собеседника обладающим позитивными личностными качествами;
- в каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение необходимого результата;
- соблюдать постулат релевантности (от англ. *relevant* — уместный, относящийся к делу, т.е. между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие);
- корректно относиться к количеству и качеству информации;
- использовать языковую нормативность речи;
- подчиняться установленным правилам, ограничениям, регламенту.

Реализация перечисленных выше правил в практике взаимодействия позволит каждому из участников общения достигать желаемых двусторонних результатов на основе сотрудничества.

Имитационная игра

«Воздушный шар»

Игра дает возможность посмотреть, как люди ведут себя в кризисной, экстремальной ситуации, какие речевые (вербальные) и неречевые (невербальные) приемы и средства используют для решения проблемы.

Члены команды (5—9 чел.) должны представить себе, что летят на воздушном шаре, который терпит бедствие. Группа должна выбрать того, кто должен покинуть корзину без парашюта.

Каждый участник игры должен объяснить, почему этим человеком не может быть он. Считает ли он, что без него не выживет никто, или для того, чтобы избежать этой участи, вызывает к себе всеобщее рас-

положение? Игра показывает, к каким методам, приемам и техникам (особенно когда остаются лишь двое игроков, а шар все еще падает, и для высшего блага кто-то должен пожертвовать собой) прибегают участники взаимодействия, чтобы остаться в живых.

СЛУШАНИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ

Для эффективного взаимодействия необходимо не только овладеть речевой деятельностью, но и научиться эффективно слушать. Говорение и слушание — это два наиважнейших навыка вербальной компетентности.

Слушание — это процесс направленного восприятия человеком слуховых и зрительных стимулов и приписывания им значения. Если ***слышание*** — физический процесс, определяемый воздействием звуковых волн на барабанную перепонку и протекающий без специальных умственных усилий, то ***слушание*** (эффективное слушание) — это сложный процесс восприятия, осмысления, понимания, структурирования и запоминания поступающей информации, в котором участвует вся личность человека. Слушание является фундаментальным навыком, влияющим на качество отношений в повседневном общении, на успешное взаимодействие и взаимопонимание. В то же время многие люди практически не умеют слушать.

Умение слушать у людей развито неодинаково. Исследования показывают, что в среднем время нашего общения с другими распределяется следующим образом: примерно 42—53 % времени мы слушаем других, 16—32 % — говорим сами, 15—17 % — читаем, 9—14 % — пишем. Как видно из цифр, умение слушать как метод восприятия информации используется в коммуникации намного чаще, чем умения читать и писать, вместе взятые, следовательно, овладение таким умением важно для каждого.

Большинство людей оценивают свое умение слушать на 70—80 %. Однако исследования показывают, что на самом деле эффективность слушания у многих людей составляет всего 25 %, т. е. три четверти услышанных сообщений утрачиваются.

То, что происходит с содержанием сообщения в процессе передачи его от человека к человеку, можно схематично изобразить следующим образом: задумано 100 % → высказано 80 % от задуманного → услышано 70 % от высказанного → понято 60 % от услышанного → осталось в памяти примерно 24 % от воспринятого.

В основе процесса слушания лежит ***сосредоточение*** — концентрация на конкретных стимулах из всего множества стимулов, достигающих наших органов чувств. Во время внимательного слушания происходит интеллектуальная деятельность, которая может сопровождаться даже повышением давления и увеличением частоты сердцебиений.

Человек прежде всего обращает внимание на информацию, которая ему интересна и соответствует его физическим и психологическим потребностям. Умение же слушать предполагает наличие концентрации внимания даже в тех случаях, когда информация не кажется нам интересной.

Для того чтобы сознательно сосредоточиться на словах говорящего, необходимо сделать следующее:

- *физически и психологически быть готовым к слушанию.* Прежде всего внутренне сфокусировать внимание, принять позу внимательного слушания (выпрямленный торс, слегка наклоненная голова, прямой взгляд на говорящего);
- *переключиться с роли говорящего на роль слушающего.* Общение строится на диалогах. Если вместо того чтобы слушать, собеседник тратит время на планирование ответа и ждет возможность вставить свое слово, то эффективность слушания резко снижается. Постоянное переключение с роли говорящего на роль слушающего требует от собеседника усилий и внимания;
- *выслушать, прежде чем реагировать.* Слишком часто собеседники прекращают слушать прежде, чем человек закончит говорить, так как каждый из них предполагает, что знает, о чем намерен говорить партнер. Практика показывает, что зачастую это наше заблуждение, поэтому важно дать человеку возможность высказаться до конца и демонстрировать привычку внимательного слушания;
- *слушать объективно.* Поскольку известно, что от процесса внимательного слушания нас зачастую отвлекают слова и манеры собеседника, постольку многие из них могут отвлечь слушающего, специально создавая взрыв «семантического шума», заставляющего реагировать эмоционально или негативно. В дискуссиях, беседах, публичных речах и политических дебатах весьма распространено специальное вставление в речь «уязвимых мест», включающих слова-«красные флажки», запускающие эмоциональную реакцию партнера. Для многих участников общения это такие критические слова, как «кризис», «агония», «тупик», «террор», «агрессия», «кровь», «смерть» и пр.;

они особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. У чувствительного человека в ответ на эти слова возникают отрицательные эмоции, и он перестает воспринимать речь говорящего. Каждому слушателю целесообразно, осознавая существование этого «шума», прикладывать усилия к тому, чтобы, не включая эмоции, слушать объективно, пытаясь, прежде чем ответить, понять смысл сообщения.

Понимание в коммуникации — это точная расшифровка сообщения путем присвоения ему правильного значения. Возможности одного человека понять другого, как правило, ограничены в силу двух причин:

- различий в жизненном и профессиональном опыте каждого человека, придающих личный смысл словам;
- различий в лингвистическом словаре человека — тезаурусе (от гр. *thesauros* — запас, словарь языка с полной смысловой информацией).

Понимание усложняется, когда мы слышим незнакомые или быстро произносимые слова, большое количество фактов и цифр или нечетко сформулированную мысль. По оценкам специалистов, большинство людей произносят около 125 слов в мин, но могут продумывать их примерно в четыре раза быстрее. Это означает, что как слушатель человек обладает свободой размышлять, которая, если себя не дисциплинировать, приводит к недостатку сосредоточенности. Понимание информации требует не только активного слушания, но и использования специальных техник установления обратной связи, включая эмпатию, расспрашивание, перефразирование и резюмирование, о которых пойдет речь далее.

ВИДЫ И ФУНКЦИИ СЛУШАНИЯ

В литературе описаны различные виды слушания: направленное критическое, эмпатическое, нерефлексивное, активное рефлексивное.

Направленное критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую заранее, приходя с установкой на критическое восприятие информации), т.е. определяет, насколько правдивой, достоверной или вероятной может быть информация, и только после этого понимает, согласен ли он с ней и хочет ли воспринять и ответить. Критический анализ требует оценки качества и правильности умозаключений собеседника, т.е. утверждений, ко-

торые основаны на изучении фактов, но не обязательно являются истинными. Факт — это проверяемое утверждение, а умозаключение — это вывод, из них проистекающий. Слушая критически, собеседник обычно:

- *выясняет*, есть ли значимые факты, подкрепляющие сформулированный вывод, релевантны ли они;
- *оценивает*, кажется ли связь между доказательствами и выводом логичной;
- *определяет*, нет ли другой известной информации, снижающей качество выводов.

На практике такое слушание бывает полезно в конкретной ситуации, где принимаются решения, обсуждается новый опыт, проекты, высказываются точки зрения (совещание, собрание или дискуссия). В то же время критическое слушание неэффективно там, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания (урок, лекция, доклад). Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, падает интерес к информации, время теряется, остается неудовлетворенность.

Эмпатическое слушание. Эмпатия (от англ. *empathy* — сочувствие, сопереживание, умение поставить себя на место другого) — это способность человека эмоционально откликаться на переживания и чувства других людей. При эмпатическом слушании участник общения уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, какое у собеседника отношение к тому, что он говорит. Существует три варианта проявления эмпатии — это эмпатическое реагирование, принятие другой точки зрения и симпатическое реагирование.

Эмпатическое реагирование имеет место тогда, когда человек, используя включенное наблюдение, переживает эмоциональные реакции, сходные с действительными или ожидаемыми проявлениями эмоций другого.

Принятие другой точки зрения — представление себя на месте другого, в его роли — как бы «умение ходить в чужих ботинках».

Симпатическое реагирование — это чувство заботы, соучастия, сострадания, направленное на другого человека из-за сложившихся у него обстоятельств или ситуации. Метод симпатического реагирования отличается от двух предыдущих в основном тем, что партнер не пытается сопереживать другому человеку. Понимание того, что испытывает на самом деле другой, вызывает у человека

огорчение, беспокойство за этого человека, жалость к нему или другие чувства.

Правила эмпатического слушания:

- важно освободить душу от собственных переживаний и проблем, отказаться от предубеждений относительно собеседника, настроиться на восприятие его чувств;
- в своей реакции на слова партнера необходимо в точности отразить его переживание, чувство, продемонстрировать не только их правильное восприятие, но понимание и принятие;
- отражение чувств партнера должно осуществляться без интерпретации его поступков и скрытых мотивов поведения, приведших к конкретным действиям, не стоит объяснять ему свое мнение о причинах возникновения у него этого чувства;
- необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать, разобраться в переживаниях друг друга. Не следует торопиться с дополнительными соображениями, разъяснениями.

При эмпатическом слушании, как правило, не дают советов, не стремятся оценить собеседника, не морализуют, не критикуют, не поучают.

Увидеть мир с точки зрения другого — это весьма сложное умение, и оно развито у людей по-разному, более того, у некоторых эта способность недоразвита. Эмпатические навыки позволяют повысить эффективность взаимодействия, но они, так же как и сосредоточение, требуют от участника взаимодействия дополнительных усилий. В основе таких умений лежит уважение к собеседнику, начинающееся со взгляда на человека не только как на объект, но и как на личность со своими ценностями. Уважение позволяет сосредоточить время и силы на других, а не на себе самом.

Выполните задание

Для того чтобы проявить эмпатию, необходимо в ходе наблюдения научиться «считывать» невербальные сигналы собеседника. С этой целью попробуйте выполнить следующие действия. Когда другой человек начинает с вами разговор, мысленно задавайте себе два вопроса.

А. Какие эмоции, по моему мнению, испытывает этот человек в данный момент?

Б. Что в его поведении наводит меня на такой вывод?

Опишите случай, когда вы испытывали эмпатию к другому человеку. Запишите анализ этого случая в свою тетрадь. Каково было эмо-

циональное состояние этого человека? Как вы распознали его? Каковы были невербальные сигналы? Вербальные? Какими были ваши отношения с этим человеком? Насколько этот человек похож на вас? Испытывали ли вы когда-либо реальные переживания, сходные с переживаниями этого человека?

В коммуникации эмпатическое слушание может быть как эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение), так и неэффективным, если говорящий своими словами вызывает у слушателя отрицательные эмоции (страх, тревогу, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство тупика). Сознательно наблюдая за собеседником и задавая себе вопросы, вы сможете сосредоточить внимание на вербальных и невербальных аспектах информации, через которые в большей степени выражается эмоциональное состояние человека.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь говорящего при максимальной сосредоточенности на ней. *Умение внимательно молчать*, не вмешиваясь в речь говорящего своими репликами и замечаниями, облегчает слушателю процесс самовыражения и помогает ему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами. Важным сигналом такого слушания является невербальная реакция, т. е. контакт глаз, кивок или покачивание головой и т. п.

В коммуникации иногда приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, сильного эмоционального возбуждения (например, в условиях конфликта). Именно в этом случае срабатывают приемы нерефлексивного слушания. В такой ситуации собеседник как бы и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, «зациклен» на чем-то, не способен улавливать содержание разговора. Ему необходимо прежде всего успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только после этого общение с ним можно продолжить.

В таких случаях важно просто слушать человека, давая ему понять, что он не один, что вы понимаете и готовы поддержать. Специалисты считают, что эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает «спускаться», успокаиваться; затем сила его чувств опять увеличивается, но, дойдя до высшей точки, она снова падает

и т.д. Если не вмешиваться в этот процесс, т.е. не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится и сможет нормально общаться. При этом вообще молчать тоже не следует, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Лучше всего действует реакция типа: «да-да», «ну конечно», «согласен», кивок головой и т.п. Иногда в таких случаях полезно осуществить «подстройку» к собеседнику, т.е. вести себя, как он: повторять его слова, эмоции, отражать его жесты, мимику. Но если сделать это естественно сложно, то лучше и не пытаться подстраиваться, так как собеседник, заметив неискренность, оценит действия партнера как издевательство над своими чувствами.

Нерефлексивное слушание во время общения позволяет собеседнику, имеющему проблемы (например: заикание, ограниченный словарь, застенчивость, неуверенность в себе и др.), сосредоточиться и высказаться. Оно эффективно также в общении с человеком, который озабочен проблемой, ему не терпится высказать свою точку зрения, отношение к чему-нибудь (например, он просит вас: «Выслушайте меня до конца, а потом скажите, что вы об этом думаете и посоветуйте, как мне быть в сложившейся ситуации»). Нерефлексивное слушание уместно также с теми собеседниками, кто испытывает отрицательные эмоции, чувствует накал страстей и словесно «разряжается».

Приемы слушания в такой момент обычно бывают следующими:

- *позитивные реакции*:
  а) поддакивание («так», «да-да», «ну», кивание головой);
  б) «эхо-реакция» (повторение последнего слова собеседника);
  в) «зеркало» (повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов);
  г) «парафраз» (передача высказываний партнера другими словами);
  д) побуждение («Ну и...», «И что дальше?»);
  е) эмоции («ух», «ах», «здорово», «смех», «скорбная мина»);
  ж) уточняющие вопросы («Повтори, что ты сказал?»);
- *негативные реакции*:
  а) продолжение или перебивание говорящего (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова);
  б) логические следствия из высказываний партнера, например предположение о причине события, оценки, советы;

в) «хамоватая реакция» (высказывания типа: «глупости», «ерунда все это»);
г) расспрашивание (вопрос следует за вопросом, не уточняя цели);
д) пренебрежение к партнеру (слушатель не обращает на его слова внимания, игнорирует партнера и то, что тот хочет сказать).

Негативную реакцию при нерефлексивном слушании не следует использовать, не стоит также задавать уточняющих вопросов и говорить: «Успокойся, не волнуйся, все уладится», — это может вызвать взрыв негодования или расстройства у партнера, в этом состоянии собеседник не может понять адекватно эти слова, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Если эмоции партнера направлены непосредственно на вас, то главная задача — не заразиться ими, не впасть в то же состояние гнева, которое может привести к бурному конфликту или «выяснению отношений».

Активное рефлексивное слушание. Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называют активным рефлексивным слушанием. Рефлексивное слушание предполагает анализ получаемой информации в процессе слушания и мгновенный отклик на нее с помощью вопросов или реплик. Рефлексия (от лат. *reflexio* — отражение) — это процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу. Этот вид слушания в общении считается самым конструктивным. Здесь осуществляется такая организация взаимодействия, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание информации, степень взаимопонимания.

Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, путем задавания вопросов типа «Правильно я вас понял, что?..», парафразов «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...».

Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу д в е ц е л и:

- обеспечивается адекватная обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь, появляется уверенность в том, что передаваемая собеседником информация правильно понята;

- косвенным образом происходит информирование собеседника о том, что перед ним равный ему партнер. Занятие равноправной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается, как правило, быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале». Применение навыков активного слушания очень поможет тому, кому свойственна позиция «жертвы»: таким образом, он не только сбивает авторитарного собеседника с привычной позиции, но и поднимает до уровня равного разговора с партнером, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах беседы, а не на собственных переживаниях и опасениях.

В общении не только слова, но и жесты могут иметь несколько значений, и соответственно слушателями могут быть поняты по-разному. Бывают ситуации, когда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, которые выражаются в путаной жестикуляции, — все это может исказить смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, что он, собственно, хотел сообщить.

Некоторые люди, боясь высказаться прямо и открыто, или быть неправильно понятыми, показаться смешными, глупыми или странными, столкнуться с осуждением, неодобрением, предпочитают маневрирование словами, нагромождают их для запутывания, скрывая истинные мотивы своей речи, и создают невероятные трудности слушателю. Многие предпочитают говорить о наиболее важной для них информации только тогда, когда уверены, что их услышат, попытаются понять и не осудят. Это особенно касается молодых людей, которые, когда-то открывшись кому-то, не встретили взаимопонимания и перестали верить взрослым, родителям и учителям.

Для того чтобы обеспечить понимание, слушающий с помощью вербальных (речевых) и невербальных (мимикой, жестами) средств должен дать знать передающему информацию (говорящему), что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой *обмен сигналами прямой и обратной связи* и представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Стиль слушания каждого человека зависит от многих факторов: от пола и возраста, статуса, индивидуальных особенностей (характера, темперамента, интересов и пр.), от конкретной ситуации.

ПОМЕХИ ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Почему многие из нас, слушая, зачастую не слышат других? Трудности эффективного слушания связаны не только с ошибочными суждениями, о которых написано выше, но и со следующими помехами.

1. *Неразвитое умение слушать, трудности концентрации внимания, зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура человека.*

Поток информации, который обрушивается на нас ежедневно, не позволяет одинаково внимательно воспринимать все устные сообщения. По некоторым данным, до одной трети времени нашего бодрствования, т.е. 5 часов каждый день, а то и больше, мы слушаем учителей, родителей, друзей, сообщения по радио и телевидению. При такой нагрузке трудно постоянно быть сосредоточенным и некогда развивать умение слушать.

Считается, что неустойчивое внимание слушающего может быть связано с психофизическими особенностями, а именно:

- трудно сосредоточиться на чем-то одном;
- возможна антипатия к чужим мыслям;
- вызывают неприязнь сам партнер и материал, излагаемый им.

Однако практика свидетельствует, что невнимательное слушание чаще всего связано с неумением слушать другого человека.

2. *Высокая скорость умственной деятельности.* Как уже было отмечено, мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим. Учеными подсчитано, что средний темп русскоязычной речи — приблизительно 200—250 слов в мин, а скорость обработки информации слушателем — 300—500 слов в мин. Уже заметно расхождение, предоставляющее возможность отдохнуть, отвлечься, задуматься о чем-нибудь своем. Именно поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен, поэтому отвлекается от речи говорящего.

3. *Антипатия к чужим мыслям.* Каждый человек, как правило, свои мысли ценит больше, чем чужие. Поэтому во время слушания многие не хотят заставлять себя следить за ходом рассуждений собеседника.

4. *Избирательность внимания.* Мы привыкли слушать одновременно многое, не уделяя равноправного внимания разным объектам восприятия (слова, мимика, жесты, позы, интонация). Для многих является непосильным занятием внимательно слушать, наблюдать за языком тела и одновременно воспринимать суть сказанного. Поэтому в порядке самозащиты люди осуществляют из-

бирательность в плане отбора информации, т. е. стараются попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для них наибольший интерес. Психологами описан так называемый «синдром акулы», при котором люди слышат, как правило, лишь то, что хотят услышать.

5. *Низкая мотивация к слушанию.* Большинство людей пропускают информацию, которую слушают через «фильтры», связанные с установками, прошлым опытом, жизненными целями и ценностями, убеждениями и интересами, предрассудками. Если некоторые люди считают, что для достижения будущих целей данная информация им не пригодится, они ее перестают слушать, хотя такая установка на самом деле может оказаться ошибочной.

6. *Потребность реплики.* Чья-то речь может вызвать у слушателя неотвратимое желание перебить и (или) ответить (здесь и сейчас), и тогда он перестает слушать. В этот момент слушающий думает лишь о том, что он противопоставит собеседнику и как опровергнет его аргументы.

7. *Отключение внимания.* Отвлечь внимание собеседника может все, что действует необычно и раздражает (ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете, что он вам не очень-то верит).

Кроме реакции собеседника отключают внимание внутренние и внешние помехи.

К ***внутренним помехам слушания*** относятся прежде всего наши мысли, размышления о чем-то еще и наши эмоциональные состояния на момент слушания (тревога, нездоровье, страх).

К ***внешним помехам слушания*** обычно относят неблагоприятную окружающую обстановку, включающую: цвет стен в помещении (неудачные цвета стен в аудитории: красный — раздражает, темно-серый — угнетает, желтый — расслабляет); плохую, неудобную мебель, слишком холодную или жаркую температуру, духоту, плохую акустику, полумрак, а также неприятные запахи (сырости, гнилости, краски). Серьезной помехой может стать разнообразный шум (шум транспорта, чей-то разговор, ремонтные работы, открывание дверей посторонними). Кроме перечисленного, слушанию могут мешать также: отвлекающая внешность собеседника или интерьер помещения; звонки мобильных телефонов; привычка участников общения держать и крутить в руках посторонние вещи; плохая погода, магнитные бури; чрезмерные перегрузки, ограниченность во времени и непоседливость человека; медленный или быстрый темп речи говорящего, его излишне громкий или слишком тихий голос.

Во всех перечисленных случаях человек слышит, но не слушает, выстраивает барьеры восприятия, не понимая, что они мешают получить в процессе общения значимые результаты. Такие помехи необходимо контролировать, а для этого принимать позы позитивного слушания, совершенствовать навыки концентрации внимания, эмоционального управления собой.

ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Для развития навыков эффективного слушания рекомендуются следующие правила и приемы.

1. *Выявляйте свои привычки слушания*, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок, внутренние помехи.

2. *Не уходите от ответственности за общение.* Она совместна, поскольку в общении всегда попеременно участвуют двое — в роли то говорящего, то слушающего. Посылайте собеседнику не только невербальные сигналы, но и задавайте уточняющие вопросы, демонстрируйте активно эмоции (улыбайтесь, смейтесь, расстраивайтесь, когда это уместно).

3. *Определите цели своего слушания.* Установлено, что эффективность процесса слушания возрастает, если слушателю удается сформулировать цели получения информации, т. е. понять «зачем ему это нужно».

4. *Умейте сосредоточиться на том, что говорит собеседник.* Это требует определенных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается, по мнению специалистов, не более одной минуты. Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи.

5. *Будьте внимательны.* Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но не рассматривайте его пристально (это часто принимается за враждебность) и не избегайте взгляда (это интерпретируется как неискренность).

6. *Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.* Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами. Необходимо научиться «считывать» невербальные сигналы, которые позволят прочувствовать экспрессию собеседника и корректно на нее откликнуться.

7. *Умейте быть наблюдательными.* Особенно важно следить за невербальными сигналами (языком тела) собеседника, поскольку на эмоциональное общение приходится достаточно большая часть любого разговора. При этом постарайтесь обратить внимание на

то, совпадают ли слова и невербальные сигналы (движения глаз и правой руки) собеседника, есть ли между ними гармония.

8. *Высказывайте одобрительную реакцию по отношению к собеседнику.* Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция слушателя, выраженная невербально (не произносите ни слова, демонстрируете «неприятие» или «отсутствие», отвернулись от говорящего, закрыли лицо руками, повернули ноги в сторону выхода, смотрите на часы, ерзаете, положили на стол портфель), вызывает у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности и настороженность. Не зря утверждал Л. Фейхтвангер, что *человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами, т. е. слушать.*

Интерактивные упражнения

Упражнение «Детектив»

Все сидят в кругу. Кто-то первым начинает сочинять фантастическую или детективную историю и произносит пару фраз. Следующий участник дословно повторяет последнее предложение и продолжает эту историю, и т. д. по кругу. Затем тот, кто запомнил весь детектив, повторяет его полностью.

Упражнение «Слепое слушание»

Одна или две пары выполняют упражнение, остальные наблюдают. Каждая пара садится за стол так, чтобы не видеть рук друг друга. Каждый участник получает по 7 спичек, ведущий одному из них составляет фигуру из 7 спичек. Задача этого участника — объяснить другому, как лежат спички, чтобы тот смог выложить из своих спичек точно такую же фигуру. Запрещается смотреть на то, что делает партнер, и задавать друг другу какие-либо вопросы. Затем преграда снимается, сравниваются результат и образец. Участники обсуждают трудности, которые испытали в ходе задания, и затем меняются ролями.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Восточная мудрость гласит: «Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют». Достижению взаимопонимания спо-

собствует не только грамотное говорение, эффективное слушание, но и «прочтение» экспрессивного репертуара собеседника, т.е. того, что называется языком телодвижений («боди ленгвидж»).

Так же широко интерпретируются сообщения и в ***невербальной коммуникации***. Это может быть:

- *изображение* (дорожный знак, рисунок, схема, таблица или фотография);
- *физический предмет* (цветок или лампа в окне — сообщение о провале явочной квартиры);
- *архитектурное сооружение*, как сообщение о его предназначении (церковь, банк, театр);
- *подарок*, как знак признательности;
- *подтекст* или *намек* (когда к двум разговаривающим подходит третий, двое не впускают третьего в свое пространство, немедленно прекращают разговор и уходят и т.д.).

Некоторые знаки являются естественными проявлениями организма. К ним относятся, например, краска, заливающая лицо или делающая его бледным, выступившие на глазах слезы, дрожание рук, голоса, подергивание век, облизывание губ и т.п. Эти знаки называют признаками или симптомами, они свидетельствуют о сильных чувствах или эмоциональных реакциях человека.

Невербальная коммуникация представляет собой не только обмен экспрессивными сообщениями между людьми, но и их интерпретацию. Поскольку язык тела и внутренний мир человека взаимосвязаны, постольку отслеживание такой информации в ходе общения сможет вооружить его участников сведениями о морально-личностном потенциале собеседника, о его внутреннем мире, настроении, помыслах и чувствах, намерениях и ожиданиях, переживаниях, степени решительности.

Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Многие люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, выдают именно глаза и жесты: они являются местами утечки информации. Один из специалистов в этой сфере, А. Мехрабьен, уверен, что слова передают только очень небольшую часть сообщения, всего 7 %, и сообщают лишь о логичности, компетентности, разнообразии лексикона, культуре речи говорящего.

Получаемые визуальные сообщения основываются на физическом облике говорящего — мимике, позе, жестах — и свидетельствуют о душевном состоянии. Для того чтобы понимать этот язык,

необходимо изучить различные средства невербального выражения эмоций и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

Распознать собеседника нам позволяет включенное наблюдение, внимание, часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам (изменение зрачков, спрятанная правая рука) и умение их «считывать». Психологами обнаружено, что при неискренности, лукавстве, лжи и противоречиях у человека появляется ***неконгруэнтность*** (от лат. *congruens* [*congruentis*] — соответствующий, совпадающий), т.е. не совпадают речевые и неречевые сигналы. Интересно, что об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». На этом принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Невербальные коммуникации обычно осуществляются совместно с вербальными и всегда как часть ситуации, которая передает контекст. Когда мы говорим, что невербальные сообщения интерпретируются как имеющие смысл, то имеется в виду, что люди действуют так, как будто у них есть определенное намерение, хотя они подают невербальные сигналы бессознательно или непроизвольно (когда кто-то, хлопая ладонью по столу, громко говорит «Баста!», мы интерпретируем громкость голоса и удар как намеренное подчеркивание смысла сказанного).

Особенностями невербальных сообщений являются их:

- *ситуативность* — тон голоса указывает на нынешнее состояние говорящего и его отношение к предмету разговора, к собеседнику в непосредственный момент взаимодействия;
- *синтетичность* — экспрессивное поведение воспринимается комплексно, трудно выделить отдельные единицы невербальных сигналов;
- *непроизвольность* — многие невербальные сигналы спонтанны.

Хотя во всем мире используются, по большей части, одни и те же невербальные сигналы, они могут восприниматься и интерпретироваться по-разному. Например, если у человека выступили слезы, то они могут свидетельствовать о страдании, боли, о сопереживании кому-то, а могут быть и слезами радости; улыбка может означать удовольствие от контакта, а может быть маской вежливости.

Кроме движений и голоса, которые сопровождают речь, невербальная коммуникация также включает в себя сообщения, пере-

данные с помощью организации окружающего нас физического пространства, предпочтений в одежде, мебели, освещении, температуре и цветовом оформлении интерьеров. Умение «считывать» невербальные сигналы позволяет распознавать затруднения, возникающие на уровне разговора и отношений, и перестроиться в процессе собеседования. Благодаря обратной связи можно также перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также вести контроль истинности наблюдения, чтобы не наделать ошибок, которые скажутся на эффективности взаимодействия.

Теперь рассмотрим более подробно основные каналы невербальной коммуникации. Важнейшей особенностью невербальной коммуникации является то, что она осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, ощущения, вкуса, обоняния. В силу полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяют такие ее виды, как кинесика, такесика, проксемика, паралингвистика (просодика) и экстралингвистика.

Все обозначенные виды невербальных сообщений не изолированы, находятся во взаимодействии, иногда дополняя друг друга, иногда вступая в противоречие друг с другом, однако при этом каждую позицию можно исследовать самостоятельно.

Кинесика. Из всех видов невербального поведения люди больше всего знакомы с кинесикой, или движениями, к которым относятся зрительный контакт, выражение лица, жесты и изменение позы в процессе общения. «Кин» — мельчайшая единица, «буква» движения. Считывая «кины», мы в итоге можем интерпретировать сообщения, передаваемые через жесты и другие движения тела.

В кинесике различаются цифровые сигналы — *символические*, абстрактные, т.е. *слова*, и *аналоговые* (неязыковые) *сигналы* — *язык тела*, который содержит большое количество сигналов, сообщающих партнерам информацию на уровне отношений. Наиболее выразительными средствами являются зрительный контакт и выражение лица.

Зрительный контакт, или контакт глазами, находится в тесной связи с речевой коммуникацией и характеризуется тем, как и сколько времени мы смотрим на другого человека в процессе взаимодействия. Взгляд выполняет многочисленные функции и говорит о следующем: слушаем ли мы собеседника, какие чувства при этом испытываем; доминируем (смотрим в упор) или подчиняемся (часто моргаем, избегаем контакта глаз).

Глаза играют особую роль при коммуникации посредством мимики. Продолжительный контакт глаз может быть сигналом вос-

хищения, тогда как краткий контакт глаз обычно означает беспокойство. С другой стороны, прямой контакт глаз в течение более 10 секунд может вызвать у собеседника психологический дискомфорт и беспокойство. Психологами замечено, что общительные и уверенные в себе люди смотрят на собеседников пристальнее и дольше, чем замкнутые, направленные «вовнутрь себя». Доказано, что максимальное время, в течение которого прямой взгляд незнакомого человека переносится без дискомфорта, не превышает 3 секунд. Не очень уверенные в себе люди начинают ощущать напряжение и беспокойство раньше. Оптимальным в общении является спокойный, внимательный взгляд.

Контакт глазами особенно важен при разговоре, беседе, так как он выполняет регулирующую функцию. С помощью визуального контакта можно начать разговор, дать сигнал о необходимости реплики или о конце высказывания. Частота контактов позволяет судить о степени межличностной близости между собеседниками, а направление взгляда при взаимодействии зависит от содержания общения, индивидуальных различий собеседников, от сложившегося характера взаимоотношений.

Считается, что люди должны смотреть друг на друга во время беседы в среднем от 30 до 60 % времени. Замечено также, что если люди во время собеседования смотрят друг на друга более 60 % времени, то они, по всей вероятности, больше заинтересованы в личности партнера, чем в предмете общения. Кроме того, известно, что в монологах люди смотрят на партнеров в течение 40—45 % всего времени общения, тогда как в активном диалоге — в течение 60—65 %. Считается также, что если собеседники не смотрят в глаза друг другу, то они что-то скрывают, имеют сомнительные намерения. То же самое может означать, когда глаза умышленно «отвлекают» (например, избегают контакта глаз, вращаясь на кресле влево или вправо, снимая с себя невидимые пылинки, рассматривая что-то в окне, рисуя, протирая очки).

Таким образом, поддерживая зрительный контакт, можно определить, обращает ли собеседник на вас внимание или нет, интересен ли ему разговор и вызывает ли у него сказанное вами какие-либо чувства.

Выполните задание

Понаблюдайте за своими партнерами в течение дня и зафиксируйте сигналы их глаз. Какие чувства чаще переживают ваши собеседники?

Специалистами замечено, что при гневе глаза широко раскрыты, а зрачки сужены; при презрении или страдании — глаза сужены, тусклые; при огорчении -- глаза как бы «угасшие»; при страхе — блеск глаз не выражен; при удивлении расширены не только глаза, но и зрачки; во время «отсутствия» в момент слушания — глаза становятся стеклянными, зрачки — прозрачными; при радости, удовлетворении интереса — глаза блестят.

Выражение лица, или ***мимика***, — это организация лицевых мышц, которая передает эмоциональное состояние человека или реакцию на сообщение (обратную связь). Важность мимики такова, что при ее отсутствии (*амимии*) общение становится практически невозможным: это основной канал передачи человеческих эмоций. С ее помощью передаются такие эмоции, как радость, печаль, удивление, страх, гнев и отвращение. Л.Н.Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных экспрессий, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Именно потому, что лицо является основным каналом передачи человеческих эмоций, его иногда называют визитной карточкой человека. Человек может сделать выражение своего лица таким, какое ждет от него собеседник, поэтому для сохранения хороших отношений необходимо научиться управлять своим лицом, экспрессией.

Выполните задание

1. Оцените выражение собственного лица, поучитесь управлять своей мимикой. Внимательно посмотрите на себя в зеркало.

Словесно прокомментируйте увиденное вами в течение нескольких минут. Постарайтесь заметить как можно больше мимических сигналов. Например: я морщу лоб, мои губы сжаты, у меня довольный (недовольный) взгляд, появились постоянные складки вокруг глаз и пр.

Опишите себя.

А. Как вы сейчас выглядите?

Б. Какое впечатление производите на окружающих?

2. Прочитайте стихотворение К.Бальмонта «Есть люди»:

Есть люди: мысли их и жесты
До оскорбительности ясны.
Есть люди: их мечты — как тихие невесты,
Они непознанно-прекрасны.

Есть люди — с голосом противным,
Как резкий, жесткий крик шакала.
Есть люди — с голосом глубоким и призывным,
В котором Вечность задремала.
О, жалок тот, кто носит крики
В своей душе, всегда смущенной.
Блажен, с кем говорят негаснущие лики,
Его душа — как лебедь сонный.

Во время чтения придайте своему лицу выражение безразличия, радости, враждебности и т.д. (темы выбираются по желанию).

3. Ответьте на вопросы.

А. Легко ли вам управлять мышцами лица?

Б. Насколько удалось точно выполнить задание?

В. Получилось ли нужное выражение лица?

Жесты — это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека. Обычно под языком жестов подразумеваются движения рук, кистей, пальцев, ног, головы, используемые при рассказе о чем-то или для привлечения внимания собеседника, а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, застегивает пуговицу, листает бумаги и т.п.). Специалисты по невербальной коммуникации выделяют пять типов жестов: символы, иллюстраторы, регуляторы, проявления аффекта, адаптеры.

Символы считаются языком знаков, они эквивалентны словам или фразам. *Например, движение пальца из стороны в сторону* — в США, России, в Италии — означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии — отказ.

Иллюстраторы связаны непосредственно с вербальным языком, эти жесты иллюстрируют слова, которые произносит собеседник. Когда он говорит: «Мой третий вопрос», поднимая три пальца, такой жест называется иллюстратором.

Регуляторы управляют устными коммуникациями, заставляя отправителя поторопиться, замедлиться или повторить что-нибудь. Примером может служить частое поглядывание на часы или постукивание пальцами по столу во время беседы.

Проявления аффекта указывают на эмоциональные состояния, такие, как гнев или смущение, и обычно проявляются в выражении лица. Проявления аффекта отличаются от трех предыдущих типов жестов тем, что люди почти не могут ими управлять. Например, многие краснеют, когда сердятся, и при этом они сжимают

кулаки, стискивают зубы, но мало что могут сделать, чтобы управлять этим проявлением.

Адаптеры также относятся к жестам, которыми человеку трудно управлять. Часто люди не осознают, что делают такие жесты. Подавленный зевок или обхватывание руками лица от страха являются жестами-адаптерами.

Жесты бывают *условные* и *не условные*, причем условные жесты не всегда бывают понятны по своему значению. Условность им придают договоренность или традиция. К таким жестам относится воинский жест приветствия (рука под козырек), кивок сверху вниз, означающий «да». Условные жесты бывают интернациональными, национальными. Например, высунутый язык для европейцев — насмешка, для китайцев — угроза, для индейцев — гнев. Однако ни один жест нельзя интерпретировать абсолютно точно. Психологи рекомендуют отслеживать «жест в связке с лицом» и считают, что он несет информацию не столько о качестве психического состояния, сколько об интенсивности его переживания.

Различают также жесты:

- *коммуникативные* (приветствие, прощание, утверждение, вопрос, отрицание);
- *модальные* (выражающие оценку и отношение — одобрение, неудовлетворение, доверие, растерянность);
- *описательные*, имеющие смысл в контексте речевого высказывания.

Особенно важны при общении ***руки и их движения***. Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос «Что нужно для хорошего оратора?» ответил: «Жесты, жесты и жесты!», так как они делают речь образной, значительной и эмоциональной, а доводы — более убедительными. Движения рук выполняют при общении следующие ф у н к ц и и:

- помогают снять скованность и напряженность;
- направляют внимание собеседника;
- структурируют подачу информации;
- поддерживают ритмику речи;
- побуждают собеседника к действиям;
- выражают сопутствующие эмоции;
- усиливают отдельные высказывания.

Участникам общения следует помнить, что жестовые сигналы кроме поддержки речи и расстановки акцентов свидетельствуют также об уверенности или неуверенности человека. У неуверенного человека жесты, как правило, ниже талии, порой на уровне

коленок. О неуверенности говорят также сильно прижатые к телу локти (как будто говорящий локтями держит тело), напряженная поза, скованные пальцы, трясущиеся руки и т. п.

Интерактивное упражнение

Группа делится на две команды. Каждая команда придумывает несколько слов, записывает их на отдельных листочках бумаги. Затем из противоположной команды выбирают человека, которому дают прочитать слово, и он должен жестами объяснить своей команде, что это за слово, а команда должна угадать его. Затем выбирается другой человек, который «показывает» новое слово. Сравнивается, какая команда лучше справилась с заданием.

Поза — это статическое положение человеческого тела. Ее изменение или синхронизация с собеседником может указывать на изменение отношений между ними, например, об интересе к другому человеку (наклоняясь к собеседнику, или, наоборот, отвернувшись, или даже сидя спиной к говорящему).

Известно около 1 000 различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело. Культурные традиции каждого народа накладывают вето на одни позы и поощряют другие (например, поклоны у японцев или сидение с вытянутыми ногами у американцев). Большинство поз расшифровываются как оборонительные, закрытые для общения (руки, скрещенные на груди) или свидетельствующие о надменности и превосходстве (высоко вздернутая голова, взгляд сверху вниз). Такие позы чаще всего оказывают негативное воздействие на собеседника.

Позитивными позами, например, для публичного выступления считаются те, при которых говорящий стоит прямо, ноги расставлены на 15—30 см. Левая нога чуть выставлена вперед и слегка согнута, правая нога опорная. Голова слегка наклонена, повернута лицом к аудитории, тело хорошо сбалансировано, устойчиво, в меру расслаблено, руки готовы к жестикуляции.

Интерактивное упражнение

Выберите себе партнера для обсуждения интересующей вас темы (на выбор). Займите фиксированную позу (например, сидя на стуле, руки на коленях) и не меняйте ее в течение 3—5 мин разговора и не ис-

пользуйте никаких жестов. Затем снимите запрет и продолжайте беседу в нормальном режиме. Обменяйтесь впечатлениями. Подумайте над вопросами:

1. Что вы испытывали во время разговора в режиме запрета на жесты?

2. На чем вы больше всего фиксировали внимание: на содержании разговора или на удержании позы?

3. Что вам захотелось сделать сразу после отмены запрета?

Выделите те жесты, которые, как вам кажется, помогли вам сделать беседу более интересной и привлекательной.

Такесика. Это самые разнообразные прикосновения людей — рукопожатия, поцелуи, поглаживания, похлопывания, объятья. В повседневной жизни прикосновения также возможны в определенных случаях и по разным причинам (поцелуй при встрече долгожданного партнера), разными способами (рукопожатие или объятье) и в разных местах (у вагона поезда, в лицее, на празднике). Интенсивность и частота прикосновения различаются у людей разных этносов и культур, зависят от пола, возраста, статуса и типа личности. Прикосновения дают разнообразную информацию: они сообщают об эмоциональном состоянии, о характере взаимодействия.

Психологи выделяют следующие виды прикосновений:

- *профессиональные* (носят безличностный характер, например в сказке «Репка»: все держатся друг за друга с единственной целью — вытащить репку, при этом в процессе прикосновения «бабка за дедку, внучка за бабку...» последний воспринимается как объект деятельности, а не как личность);
- *протокольные, ритуальные* (рукопожатия при встрече и при прощании, дипломатические поцелуи и т. д.);
- *дружеские* (поцелуй при встрече, похлопывание, легкое объятье).

Выполните задание

Опишите пять жестов, которые вы чаще всего используете в разговорах с людьми. Что это — условные знаки, способы выражения чувств, регуляции чувств или снятия напряжения? Помогают ли они вам эффективно передать сообщение? Отвлекают ли вас эти привычки от смысла самого сообщения?

Проксемика (от англ. *proximity* — близость). Это коммуникация посредством взаиморасположения собеседников в пространстве, термин, введенный американским антропологом Эдвардом Т. Хол-

лом для анализа закономерностей пространственной организации общения, а также влияния территорий, ориентаций и дистанций между людьми на характер межличностного общения. Она включает дистанцирование, позиции за столом, организацию пространственной среды при общении.

Дистанцирование — это расстояние, которого придерживается один собеседник относительно другого, а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение этого расстояния (например, резкий шаг назад или вперед). Различают ч е т ы р е т и п а р а с с т о я н и я, каждый из которых подразумевает определенные отношения близости или дистанцирования при взаимодействии:

- *публичное расстояние* — от 3,5 м до пределов видимости и слышимости. Коммуникация на публичном расстоянии рассматривается как публичное выступление (речь, доклад, лекция и пр.);
- *социальное расстояние* — от 1,2 до 3,5 м. В этой зоне часто осуществляются коммуникации при групповых встречах, практическом занятии, семинаре, тренинге;
- *личное расстояние* — от 0,45 до 1,2 м. Физический контакт при этом, как правило, отсутствует (за исключением рукопожатия). Чаще всего в рамках такого пространства проводятся беседы, консультирование, инструктаж, деловая встреча и переговоры. В зависимости от цели и особенностей взаимодействия такой контакт может демонстрировать и вежливое пребывание в одном пространстве, теплый интерес к собеседнику, и раздражение или сочувствующее проявление интереса. Для того чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, папки с бумагами. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону;
- *интимное расстояние* — от непосредственного физического контакта до 40—45 см — подразумевает общение тесное и близкое, но с разной степенью эмоциональной окрашенности (от объятья до драки). Людей, которых мы не подпускаем к границе интимной зоны, мы держим на расстоянии примерно в половину вытянутой от тела руки. На этом расстоянии можно не только видеть партнера, но и чувствовать, воспринимать запахи. При взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято, так как попытка дотронуться до собеседника иногда вызывает не только отрицательные чувства, но и отторжение. Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только «психологический», но и физиологический вред. Из-

вестные слова Диогена полководцу Александру Македонскому: «Отойди, не заслоняй мне солнца!», — по-видимому, можно интерпретировать как просьбу покинуть его интимную зону, и «великий» Александр был достаточно уважителен к «малому» Диогену, чтобы тотчас эту просьбу удовлетворить. Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите, потому что так запрограммировано природой; гормоны стресса помогают организму или справиться с внешней опасностью, или убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, гормоны отрицательно сказываются на организме.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте, лифте, купе, каюте) и внутренних (степень близости с человеком) обстоятельств, а именно:

- от статуса того, с кем мы взаимодействуем;
- от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе и в США они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 см. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя. В Японии — до 30 см, поэтому японцы страдают, например, от давки значительно меньше, чем представители других национальностей, например жители Северной Америки.

Нарушение границ территории, в особенности интимного пространства человека, сопровождается сигналами тела, а именно:

- беспокойное ерзанье, сигнализирующее о желании удалиться;
- закидывание ноги на ногу, поворот в сторону и подготовка к бегству;
- постукивание пальцами (сигнал внутренней тревоги);
- опора на руки с намерением подняться, что сигнализирует о желании встать и удалиться;
- зажмуривание глаз («Я не хочу видеть, что вы подошли ко мне так близко»);
- опускание подбородка на грудь, защита шеи;
- приподнимание плечей для прикрытия шеи (вторжение рассматривается как нападение);
- хватание карандашей, которые затем в большинстве случаев заточенным концом поворачиваются в сторону «оккупанта»;
- вставание — готовность уйти.

Кроме расстояния как такового при организации и анализе взаимодействия имеет значение ***пространственное расположение партнеров***.

Очень важно, например, то, как партнеры садятся за стол, обычно это связано или с достижением поставленной цели, или с удобствами.

Различают четыре вида посадки за столом во время общения.

Угловое расположение. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей собеседнику, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: в случае агрессивного поведения собеседника можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания — сблизиться; территориальное разделение стола при этом отсутствует.

Кооперативная позиция, сотрудничество. Кооперативное поведение необходимо для непосредственного взаимодействия. Когда задачи или проблемы решаются собеседниками совместно, им нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друт друга, чтобы видеть анализируемые материалы, чтобы обсудить и выработать общие решения.

Конкурирующе-оборонительная позиция. Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества, при которой каждый из собеседников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается «обыграть соперника». Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь консенсуса при такой рассадке чрезвычайно сложно, даже компромисс затруднителен, а вот конфронтация, конфликт мнений могут завершить коммуникацию. Вместе с тем такая посадка за столом может свидетельствовать и о субординации (преподаватель—студент). Разговор в такой ситуации должен быть коротким и конкретным. Вместе с тем на переговорах такая позиция за столом способствует взаимодействию на равных.

Независимая позиция. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать и независимую позицию, т.е. по диагонали через весь стол. Эта позиция в деловом мире характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на педсовете, семинаре, совещании.

Кроме занимаемых позиций за столом порой для успеха делового общения имеет определенное значение и сама формa стола.

Так, *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению. Такой стол хорош для проведения короткой деловой беседы или переговоров.

Сотрудничество возникает с тем партнером, который сидит рядом, причем справа. Максимальное сопротивление оказывает сидящий собеседник напротив.

За *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности, и за ним лучше всего проводить беседы людям, равным по статусу.

Интерактивное упражнение

Сыграйте в группе в игру «Оптимальный вариант». Один из участников находится в кабинете (классе) и сидит за рабочим столом, исполняя роль руководителя.

В кабинет входят несколько сотрудников — участников совещания. Каждый из них с кем-то находится в напряженных отношениях. Зная это (из полученной инструкции), руководитель должен рассадить подчиненных так, чтобы конфликтующие между собой сотрудники не оказались напротив друг друга. Сделать это необходимо как можно тактичнее и непринужденнее. Сотрудники заходят в разном порядке и стараются занять место.

В роли руководителя может побыть каждый участник игры.

После проведения упражнения необходимо обсудить правильность действий руководителя.

Паралингвистика и экстралингвистика. Они связаны с голосом человека. Эта невербальная особенность околоречевой «формы» общения. Акустические невербальные аспекты речи (тембр, темп, дикция, артикуляция, манера говорения), как известно, дают важную информацию, передают сообщения:

- о том, какое значение в данной ситуации мы хотим придать слову или высказыванию, используя для этого такие средства, как ударение, паузы, интонирование;
- о самом говорящем — его биофизических характеристиках (пол, возраст, рост), эмоциональном состоянии, личностных особенностях;
- об уверенности или неуверенности собеседника, о вере в то, что он говорит.

В коммуникации выделяют главные измерения голоса — громкость, высота, темп, тембр и пауза.

Громкость голоса указывает на то, как человек произносит слово — громко или тихо. Она может меняться в зависимости от цели и темы разговора и от особенностей помещения, его акустики.

Высота голоса — это его тон. Высота голоса, как правило, изменяется вместе с громкостью. Когда человек нервничает, он повышает голос, а если пытается настоять на своем, то, наоборот, говорит тихо.

Темп — это скорость, с которой человек разговаривает. Люди часто говорят быстрее, когда они удовлетворены, испуганы, возбуждены, переживают, и медленнее, если предлагают вариант решения проблемы или пытаются привлечь внимание к своей информации.

Тембр голоса — это его звучание. Тембр у каждого человека свой: голос дребезжит, звонкий или хриплый. В зависимости от настроения он может быть хнычущим или мягким, фасцинирующим, в гневе — резким и скрипучим. Тембр голоса может вводить собеседника в заблуждение.

Пауза в общении имеет существенное значение. Собеседник может придавать ей каждый раз определенную длительность и значимость — то как речевому эквиваленту запятой, то для отделения одной мысли от другой, то для акцентирования внимания на чем-нибудь значительном, то наполняя ее «драматическим» содержанием и, следовательно, актерским мастерством. Пауза усиливает запоминание того, что сказано перед ней и после нее. Большое значение может иметь пауза для установления контакта с собеседниками (например, не слушающими).

Таким образом, умение «считывать» и корректно интерпретировать невербальные сигналы наилучшим образом осуществляют те, кто наблюдательны, проявляют искренний интерес и внимание к собеседнику. Такое умение относится к коммуникативной компетентности.

Выполните задание

Если вам нужно привлечь внимание собеседника и произнести ключевые высказывания, то сделайте следующее:

а) установите зрительный контакт с собеседником;

б) снижайте скорость речи;

в) между блоками слов вставляйте микропаузы;

г) варьируйте темп, высоту и громкость — это подчеркнет основные моменты;
д) добавляйте своему голосу приятный тембр, интонации;
е) избегайте озвученных пауз («А», «Хм»): тишина предпочтительнее ненужных слов-паразитов;
ж) добавляйте доверительные или авторитарные интонации;
з) сократите дистанцию между собой и слушателями.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Умеете ли вы излагать свои мысли?

Инструкция. На каждый из приведенных вопросов следует ответить «да» или «нет».

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре собеседника?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если собеседник не задает вам вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью излагаемых вами мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было не ясно в ваших высказываниях, побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы собеседникам, чтобы понять их мысли и настроение?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы собеседники всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо, дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Обработка результатов.
Начислите по 1 баллу:
за ответ «нет» на вопросы № 5, 11, 12, 13;
за ответ «да» на все остальные.
12—16 баллов — отличный результат;
10—12 баллов — средний результат;
меньше 9 баллов — плохой результат.

Тест «Умеете ли вы выступать?»

Инструкция: ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение трудоспособности?
3. Всегда ли одинаково начинаете выступления?
4. Волнуетесь ли перед выходом на трибуну настолько, что должны преодолевать себя?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужны ли вам 3—5 мин, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас слушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на записки по ходу их поступления, не группируя их?
10. Успеваете ли вы во время выступления пошутить?

Обработка результатов.

При положительном ответе засчитайте себе 2 очка.

Более 12 очков — вы умеете подчинить себе аудиторию, не допуская вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей.

Менее 12 очков — вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируетесь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и снижению эффекта сказанного.

Тест «Умеете ли вы правильно слушать?»

Инструкция. Ответьте одним из следующих слов: «всегда», «почти всегда», «редко», «никогда».

1. Даю ли я возможность говорящему выразить его мысли полностью, не перебивая?
2. Слушаю ли я «между строк», особенно беседуя с людьми, в словах которых часто содержится скрытый смысл?
3. Пытаюсь ли я активно развивать способность к запоминанию услышанной информации?
4. Записываю ли я наиболее важные детали сообщения?
5. Записывая сообщение, концентрируюсь ли я на фиксации главных фактов и ключевых фраз?
6. Резюмирую ли я говорящему существенные детали его сообщения до того, как разговор окончен, чтобы убедиться в правильном понимании?
7. Удерживаюсь ли я от того, чтобы оставить говорящего, когда нахожу его сообщение скучным, монотонным, неясным или в силу того, что лично не знаю или не люблю собеседника?

8. Избегаю ли я проявления враждебности или эмоционального возбуждения, когда взгляды говорящего отличаются от моих собственных?
9. Игнорирую ли я отвлекающегося во время совещания слушателя?
10. Выражаю ли я подлинный и искренний интерес к тому, что говорит другой, или к беседе других людей?

Обработка результатов

Поставьте за ответ «всегда» — 4 балла, за ответ «почти всегда» — 3 балла, «редко» — 2 балла, «никогда» — 1 балл.

32 и более баллов — вы идеальный слушатель;

27—31 балл — вы слушатель выше среднего уровня;

22—26 баллов — вы нуждаетесь в дополнительном обучении и должны сознательно практиковаться в слушании.

Это сигнал, что есть серьезные недостатки, которые можно и нужно ликвидировать;

21 и менее баллов — многие из сообщений, которые вы получаете, вами воспринимаются в искаженном виде, не полно, не адекватно. Нужна серьезная работа над собой.

Целенаправленно работая над искоренением ответов «никогда» и «редко», вы сможете значительно улучшить каждодневные взаимоотношения с коллегами, подчиненными и руководителями.

Тест «Наблюдательны ли вы?»

Инструкция. Проверьте, насколько вы наблюдательны, что вы можете сказать о людях по внешним признакам. Отметьте в каждой ситуации то, что наиболее характерно для вас.

1. Когда вы заходите в какую-то организацию, то:
   а) обращаете внимание на расположение столов и стульев;
   б) обращаете внимание на точное расположение предметов;
   в) разглядываете, что висит на стенах.
2. Встречаясь с человеком, вы:
   а) смотрите ему в лицо;
   б) незаметно оглядываете его с ног до головы;
   в) обращаете внимание лишь на отдельные черты лица.
3. Что вам запоминается из увиденного пейзажа:
   а) цветы;
   б) небо;
   в) чувство, охватившее вас?
4. Когда вы утром просыпаетесь:
   а) сразу же вспоминаете, что вам предстоит делать;
   б) вспоминаете, что вам снилось;
   в) анализируете то, что произошло вчера.
5. Когда вы садитесь в общественный транспорт, то:
   а) проходите вперед, ни на кого не глядя;
   б) разглядываете тех, кто стоит рядом;
   в) обмениваетесь словом-другим с теми, кто стоит к вам ближе всего.

6. На улице вы:
   а) наблюдаете за транспортом;
   б) смотрите на фасады домов;
   в наблюдаете за прохожими.
7. Когда вы смотрите на витрину, то:
   а) интересуетесь лишь тем, что вам пригодится;
   б) смотрите и на то, что вам в данный момент не нужно;
   в) внимательно рассматриваете каждый предмет.
8. Если дома вам нужно что-то найти, то вы:
   а) сосредоточиваетесь на том месте, где, как вы предполагаете, могли оставить этот предмет;
   б) ищете везде;
   в) просите других помочь вам.
9. Рассматривая старый групповой снимок ваших близких, друзей:
   а) вы волнуетесь;
   б) вам становится смешно;
   в) вы пытаетесь узнать тех, кто снят.
10. Вам предложили сыграть в азартную игру, которую вы знаете, и вы:
    а) пытаетесь научиться в нее играть;
    б) отказываетесь от этой затеи через какое-то время;
    в) вообще не играете.
11. Вы кого-то ждете в парке и:
    а) внимательно наблюдаете за теми, кто рядом с вами;
    б) читаете газету;
    в) о чем-то думаете.
12. В звездную ночь вы:
    а) пытаетесь разглядеть созвездия;
    б) просто смотрите на небо;
    в) вообще не смотрите.
13. Читая книгу, вы:
    а) помечаете карандашом то место, до которого дошли;
    б) оставляете закладку;
    в доверяете своей памяти.
14. О своих соседях вы помните:
    а) их имя и отчество;
    б их внешность;
    в) не помните ни то ни другое.

Обработка результатов

Сопоставьте отмеченные вами пункты с ключом и суммируйте набранные баллы.

Сумма баллов означает:

100—150 баллов — бесспорно, вы чрезвычайно наблюдательны. Вместе с тем вы способны адекватно анализировать самого себя, свои поступки;

75—99 баллов — у вас достаточно развита наблюдательность, но все же вас иногда подводит предубежденность;

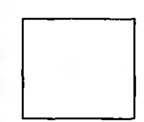
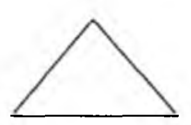
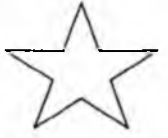
45—74 баллов — вас не слишком интересует то, что скрывается за внешностью, манерой поведения людей, хотя в общении у вас не возникает сколько-нибудь серьезных проблем;

менее 45 баллов — вас абсолютно не интересуют сокровенные мысли тех, кто рядом с вами. Вы слишком заняты, вам некогда анализировать даже собственные поступки, не то, что чужие. Вы не обидитесь, если вас будут считать эгоистом.

Упражнение «Лишняя фигура»

Время: 20 — 25 мин.

Перед вами фигуры:


Инструкция. Выберите из этих фигур одну — ту, которую вы бы исключили из этого ряда. Напишите три позиции аргументов, почему нужно исключить именно эту фигуру.

Рассаживаем вместе тех, у кого совпала исключенная фигура!!! Выбираем по 2 представителя от каждой группы для защиты своей позиции.

Предварительно вся аргументация обсуждается в команде.

Доказывание своей позиции — 5 мин. Решение нужно принять обязательно, не использовать голосование, только коммуникативные методы.

Упражнение «Перефразирование»

Цель:

– отработка умения передавать суть сказанного своими словами;

– развитие взаимодействия участников тренинга между собой, введение элемента игры.

Время: 10—15 мин.

Инструкция. Предлагаю объединиться в четыре команды. Каждая команда должна вспомнить какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в нем передавалось иным словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо, которое вы видите перед собою», «дорогу» — в «путь», «сердце» — в «центральный орган кровообращения» и т. п. Нужно будет записать текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано.

Например, четверостишие: «Идет бычок качается, вздыхает на ходу и т. д.» будет после выполнения задания выглядеть, возможно, так: «Двигается подросток млекопитающего мужского пола, вибрирует телом и со-

крушается по мере перемещения пешком: "Скоро, ох скоро, жердочка оборвется, и аз немедленно будет повержен"».

По итогам выполнения задания осуществляется презентация результата в каждой команде и затем выбор презентации «на бис».

Дебрифинг. Учитель по итогам выполнения задания должен задать вопрос: «Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?». Можно отметить совпадение ритмов, соответствие уровней «пафоса», близость синонимов, но главное — необходимость передавать суть сказанного собеседником его, а не своими словами.

Упражнение на невербальные сигналы

Инструкция. Систематизируйте невербальные сигналы по пяти категориям: *поза*, *мимика*, *жестикуляция*, *дистанцирование*, *интонация*. Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней.

Например, «Вы мечтательно *рассмеялись*». Ответ: мимика.

Он воскликнул: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело»!...

Она отступила на шаг назад: «Что ты себе вообразил?»...

Он стоял, прислонившись к стене, скрестив ноги...

Четырехлетняя девочка уверяла маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» и тут же сама застегнула пальто малышке...

В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей...

Вы ждете, переминаясь с ноги на ногу, пока секретарь медленно заполняет бланк, столь необходимый вам...

Он идет к окну и закрывает его...

Она безмолвно на него взглянула, но крылья ее носа дрожали от едва сдерживаемого возбуждения...

Кофе был столь горячим, что, не успев сделать глоток, он инстинктивно его выплюнул...

Он иронично сказал: «Коробка передач просто счастлива, что вы так сильно жмете на педаль»...

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1. 2. 3.	1. 2. 3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Перечислите основные структурные компоненты речевой коммуникации
2. Какие речевые приемы усиливают или ослабляют влиятельность сообщения?
3. Какие «вредные привычки», внешние и внутренние помехи допускаются во время слушания?
4. Какие виды слушания вы знаете?
5. Что представляет собой «умение слушать»?
6. Какие существуют приемы эффективного слушания?
7. Какие виды «языка тела» относятся к невербальным средствам коммуникации?
8. Каковы составляющие проксемики и какова их роль в деловом взаимодействии?
9. Какие сигналы относятся к паралингвистическим и экстралингвистическим и в чем их роль в процессе взаимодействия?
10. Каково влияние невербальных средств на эффективность коммуникации?
11. Что включает в себя коммуникативная компетентность?
12. Какие виды слушания вы знаете?
13. Перечислите правила эффективного слушания.
14. Что такое эвфемизмы, приведите не менее 5 примеров.
15. Какие виды жестов целесообразно использовать в публичном выступлении и с какой целью?

Глава VI

РОЛЬ И РОЛЕВЫЕ ОЖИДАНИЯ В ОБЩЕНИИ

Отдельный человек далек от совершенства при обсуждении дел.

Аристотель

Основные цели:

- теоретическое рассмотрение референтной группы и ее места в процессе взаимодействия;
- анализ ролевого поведения личности в общении, виды ролей;
- рассмотрение видов социальных взаимодействий;
- описание техник и процессов взаимного влияния людей при общении;
- развитие практических умений анализа и самодиагностики.

Ключевые слова:

Референтная группа, социальная роль, нормы, позиции, лидер, харизма, поддерживающее поведение, гетерогенная группа, гомогенная группа, эгоцентрические роли, эффект контраста, эффект ассимиляции, техника поведенческих подкреплений, власть, влияние, легальность, легитимность, манипулирование.

РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА И ЕЕ МЕСТО В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Совместная деятельность людей происходит в разнообразных группах, участвуя в которых человек демонстрирует свою индивидуальность и выражает свою сущность. К социальным группам, где закладываются основы личности человека, относятся: семья, дружеские компании, учебные группы, спортивные команды, класс, объединения по интересам, трудовой коллектив.

Под ***группой*** (от ит. *gruppo* — связка) понимается совокупность людей, которая базируется на общих взаимосвязях: люди имеют совместные цели, подчиняются общим правилам и нормам, осу-

ществляют взаимодействие. Под ***малой группой*** понимается такая, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов (Г. Андреева).

С точки зрения управления наиболее общими характеристиками малой группы можно считать следующие:

- *направленность* (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм);
- *организованность* (способность к самоуправлению) и ее *интегрированность* (мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);
- *микроклимат*, или *психологический климат* (он определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней). Каждый стремится быть среди других людей; быть членом хорошей группы; иметь желание испытывать и получать в ответ дружеские чувства;
- *референтность* (степень принятия членами группы групповых эталонов, ценностей и поведения) и *лидерство* (степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);
- *интеллектуальная активность* и *коммуникативность* (характер межличностного восприятия установления взаимопонимания);
- *эмоциональная коммуникативность* (межличностные связи эмоционального характера; удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);
- *волевая коммуникативность* (способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств; стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных условиях, ее устремленность и настойчивость в конкретных ситуациях).

Ранее мы уже рассматривали такие характеристики группы, как формальность и неформальность, однако в малых группах проявления этих характеристик имеют свою специфику. Она заключается в том, что эмоциональные связи между людьми в формально организованных группах ослаблены, зато решения более продуктивны. Неформальные группы развиваются на основе общих интересов и взаимной симпатии; решения, принимаемые в таких группах, более продуктивны и долгосрочны, поскольку обусловлены более благоприятной обстановкой в процессе принятия решения, взаимопониманием и толерантностью участников, продолжительным характером их сотрудничества.

При анализе малых групп широко используется в настоящее время термин ***референтная группа***. В нее обычно входят люди,

которые симпатизируют друг другу и хотят друг с другом сотрудничать, а нормы поведения, взгляды и интересы у них совпадают и принимаются всеми. Такие группы являются как бы внутренним форумом личности: с их нормами и ценностями личность сверяет свое поведение, корректирует его. Потенциальный лидер выбирается методом социографии, т.е. для каждого члена группы с помощью опроса определяются люди приятные — симпатичные, антипатичные и безразличные. Таким образом, выявляется человек, которому отдано наибольшее количество голосов, а также определяются «изгои», с которыми никто не хочет взаимодействовать. Их включать в группу нецелесообразно. Референтные группы могут выдавать очень высокий результат совместной деятельности, однако могут быть использованы и в манипулятивных целях.

Референтная группа, как правило, становится самой важной группой принадлежности, с которой человек считается более всего. Она обладает наивысшим рангом, за признание в ней люди борются и следуют необходимым стандартам. Референтные группы у каждого человека могут быть не только реальными, но и воображаемыми. В подростковом и юношеском возрасте референтной группой может стать не реальная первичная группа, к которой данный индивид принадлежит, а герои книг или кинофильмов, выдающиеся деятели истории или современности (спортсмены, шоумены и др.). Также и в зрелом возрасте с реальными референтными группами могут прекрасно сочетаться и воображаемые, что свидетельствует о полноте контактов и связей личности со средой и обществом. Роль такой группы, своеобразного эталона, может выполнять для конкретного человека и наиболее авторитетный для него член коллектива, или семья, или группа лиц из ближайшего окружения.

Каждая группа, независимо от степени ее формальности, при формировании проходит несколько стадий развития. Рассмотрим их подробнее.

1-я стадия — *формирование первичной группы*. Это стадия неуверенности (ориентации и зависимости). На этой стадии устанавливаются необходимые взаимоотношения, вырабатываются нормы и распределяются целевые роли, необходимые для существования группы: лидер, судья, миротворец и некоторые другие. Во время протекания этой фазы участники часто отказываются от личностного самовыражения.

2-я стадия — *приобретение навыков*. Стадия активизации (конфликта и протеста). На этой стадии происходит определение форм деятельности и окончательное распределение ролей. Она начина-

ется примерно с того момента, когда группе поручают достаточно сложную работу, требующую общего решения. При этом индивидуальные мнения особого значения не имеют, так как важно групповое решение.

3-я стадия — *упрочение*. Структурирование группы (развитие связей и сотрудничества). Роли определены, выработаны собственные приемы групповой работы и ее характер (методический, творческий, спонтанный). Будучи пока закрытой для внешнего мира, внутри себя группа, как правило, открыта, но эта открытость регулируется жесткими нормами: сотрудничество, активность и ответственность. Основная проблема группы — компромисс между индивидуальностью и свободой, с одной стороны, и принадлежностью к группе и ее нормам — с другой, для каждого члена группы. Методы нормализации отношений — психологические и интерактивные технологии.

4-я стадия — *разделение на подгруппы*. Целенаправленная деятельность на основе высокой сплоченности группы выступает как единая система. Эта стадия считается самой критической в развитии групповых отношений. Ускоренному прохождению этой стадии обычно способствует открытое обсуждение проблем и поддержание чувства единства, которое подтолкнет людей к необходимости сотрудничать и находить общий язык друг с другом. Иногда, как свидетельствуют специалисты, на этой стадии происходит разрушение группы или образование нескольких меньших групп с различными внутренними нормами.

5-я стадия — *внутренняя гармония*. Здесь происходит выработка общего согласия на достаточно прочной основе общности интересов и жизненных позиций; появляется признание ценности для группы каждого ее члена как личности, возрастает стабильность группы; окончательно складывается благоприятная атмосфера для сотрудничества и удовлетворенность работой. Основная проблема на этом этапе — самоудовлетворенность группы, ограничение притока новых членов, негибкость. Одно из решений проблем лежит в области повышения содержательности работы для членов группы и взаимоотношений с другими группами.

6-я стадия — *дробление—разрушение группы*. Эта стадия наступает в результате неразрешенных проблем и конфликтов мнений. Если группа эффективна, то для ее восстановления требуется вмешательство лидера с разъяснениями о пользе группы для организации и ее признания. В противоположном случае, как правило, разрушение становится логическим завершением групповых отношений.

Выполните задание

Определите, какие черты, на ваш взгляд, относятся или не относятся к психологическому портрету кого-либо из вашей группы. Составьте его комплексный психологический портрет по следующей схеме.

Негативные черты	Позитивные черты
Иждивенчество	Активность, инициативность
Самомнение, эгоцентризм	Умение и желание прийти на помощь, стремление к коллективизму
Неумение управлять собой	Самоконтроль, управление эмоциями
Аморальное поведение, нарушение этики	Наличие духовных ценностей и смысла жизни
Неспособность принимать стратегически важные решения и нести ответственность	Склонность к прогнозируемому риску, к экспериментированию
Пассивность	Умение полагаться только на себя
Супергибкость (конформность)	Мобильность
Зависимость от мнений окружающих	Стремление к сотрудничеству и партнерским отношениям
Лень	Трудолюбие
Мотивация к избеганию неудач	Мотивация на успех

СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ КАК ИДЕАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

Социальная роль — это построение поведения в соответствии с требованиями ситуации социального действия (взаимодействие, совместная работа, межличностное общение). Установление ролей участников групповой работы связано в первую очередь с определением таких понятий, как позиция, статус, формальные и неформальные роли.

Позиция — интегральная, наиболее обобщенная характеристика человека в статусно-ролевой внутригрупповой структуре. *Ста-*

тус — положение личности в группе, коллективе, ее место и роль в системе межличностных отношений, определяющие ее права, обязанности и привилегии.

Специалисты выделяют следующие типы и виды позиций в групповой работе:

- *функциональные* соответствуют тем видам деятельности, которые существуют в той или иной профессии;
- *ролевые* связаны с реализацией участниками взаимодействия одной или нескольких ролей;
- *личностные* формируются на основе оценочного отношения участников к тем или иным ситуациям, возникающим в групповом взаимодействии (табл. 3).

Поскольку люди одновременно выполняют разные роли, постольку им приходится действовать по правилам, которые в большинстве случаев совместимы при исполнении разных ролей. Одной из разновидностей правил является норма.

Нормы — это общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Нормы бывают письменные и устные. Одни из них (конвенциональные, правовые) обязательны для исполнения, другие (социальные, деловой этикет) являются желаемыми для выполнения. Одни нормы касаются всех членов группы (организационная культура), другие лишь для отдельных людей (например, работа в позднее время). В формальной группе нормы могут быть установлены руководителем, но это не означает, что они будут приняты неформальной группой. Кроме того, неформальные группы могут вырабатывать и свои собственные нормы. Рассмотрим примеры позитивных и негативных норм (табл. 4).

Для любой группы имеет значение роль ***лидера***. Однако, как известно, не всегда человек, управляющий группой, является лидером. Руководитель организации — это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом, формальной группой и организацией их деятельности. Лидер неформальной группы должен быть и, как правило, является уважаемым и признаваемым человеком, с высоким статусом, но без формальной власти. Лидер — это человек, который объединяет, направляет действия всей группы, принимающей и поддерживающей его действия. Это человек, за которым группа людей признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

Кроме того, лидер выполняет следующие важные задачи:

- вносит вклад в выполнение целей, стоящих перед группой;

Таблица 3. **Классификация позиций в групповой работе (по А.В.Петрову)**

Вид позиции	Тип позиции	Пример позиции
Функциональные	Профессиональные	Инженер, экономист, учитель, студент, учащийся, банкир и т.д.
	Должностные	Директор школы, декан, завуч, ассистент и т.д.
	Общественные	Профсоюзный деятель, депутат и т.д.
Ролевые	Коммуникативные	Автор, понимающий, критик, организатор коммуникации, лидер команды и т.д.
	Содержательные	Эрудит, аналитик, диагност, генератор идей, разработчик, имитатор и т.д.
	Методологические	Методолог, проблематизатор, рефлексирующий, методист, модератор и пр.
	Организационные	Организатор, координатор, интегратор, контролер, тренер, манипулятор и т.д.
	Социально-психологические	Лидер, предпочитаемый, принимаемый, независимый, отвергаемый, аутсайдер и т.д.
Личностные	Относительно групповой работы	Содействующий, помогающий, заинтересованный, нейтральный, равнодушный, сочувствующий, противодействующий и т.д.
	Относительно новизны	Инноватор, инициатор, консерватор и т.д.

Таблица 4. **Примеры позитивных и негативных норм**

Позитивные нормы	Негативные нормы
Традиция защищать свою организацию, когда другие ее несправедливо критикуют	В нашей организации принято считать, что у других преимуществ больше
В нашей организации люди всегда стремятся к внедрению инноваций даже тогда, когда все хорошо	У нас нет необходимости работать более усердно, так как это не требуется, да и многие не стараются
У нас люди всегда выслушивают других и активно стремятся узнать идеи и мнения других	У нас человек человеку волк, и никто не радуется твоим успехам
У нас директор и завучи постоянно заботятся о персонале	В нашей организации лучше всего скрывать свои проблемы и избегать встреч с администраторами

- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности;
- воплощает в себе основные ценности группы (собственно говоря, неформальный лидер и олицетворяет основные ценности группы);
- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп;
- сглаживает противоречия и межличностные конфликты, возникающие при взаимодействии в группе.

Как показывает практика, хороших лидеров немного. Для того чтобы стать эффективным лидером группы, необязательно обладать харизмой или шармом (от фр. *charme* — обаяние, очарование). Сегодня быть лидером — это значит видеть перспективу, уметь ставить четкие и конкретные цели, быть готовым конструктивно общаться с разными людьми, обладать навыками коллективного взаимодействия на основе сотрудничества и поддержки, быть обучаемым. Многим лидерам присущ свой индивидуальный, порой смешанный стиль управления, предпочтительны стратегии взаимодействия. Это зависит от целого ряда факторов, влияющих на выбор стиля, — личных качеств лидера, групповых и ситуативных характеристик.

Личные качества лидера:

- система ценностей (какими он видит власть и положение);
- лидерские наклонности (склонности к определенным стилям);
- спокойное отношение к аморфным ситуациям, сохранение уверенности в неопределенных обстоятельствах;

- оценка своей компетентности и компетентности своей команды.

Групповые характеристики:

- потребность в независимости;
- готовность взять на себя ответственность;
- интерес к проблеме;
- понимание целей группы и осознание своей причастности к ним;
- знания и опыт в решении подобных задач;
- терпимость к неопределенности и потребность в конкретности;
- соответствие ожиданиям.

Ситуативные характеристики:

- тип группы (ее определяющие ценности, традиции, размер, цели);
- природа задач (их сложность, необходимость опыта при их решении, потребность в творческом подходе к их решению и т.д.);
- временные ограничения.

Эффективный лидер заботится прежде всего о том, чтобы на основе общения обеспечить нацеленность группы на конкретные совместные действия в рамках организации. Это, как правило, требует, с одной стороны, *открытости лидера* (для побуждения членов группы к участию в ее делах), а с другой — *авторитарности* (вмешиваясь, когда это необходимо, для достижения целей группы). В то же время для конструктивного осуществления такой миссии лидеру необходимо иметь *эмоциональный*, *социальный интеллект*, который, как правило, у мужчин развит в меньшей степени. Поэтому зачастую на практике социальным лидером становится женщина-руководитель.

Как показывает практика управления ОУ, социальный интеллект нельзя рассматривать отдельно от *эмоционального интеллекта* — (ЭИ), или навыков эмоциональной грамотности, являющихся его важной составляющей, ключевой компетентностью современного руководителя ОУ, востребованной и актуальной сегодня в менеджменте. Эмоциональная грамотность также необходима каждому руководителю. Это способствует созданию благоприятного СПК, снижению конфликтности в организации и созданию ее хорошей репутации среди деловых партнеров.

Руководители многих организаций признают, что эмоциональный интеллект имеет практическое жизненное значение, так как — это, как и социальный интеллект, способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управ-

лять ими. Учеными доказано, что эмоционально интеллектуальные люди могут хорошо владеть собой и эффективно налаживать взаимодействие с окружающими. Эффективный руководитель связывает процветание организации с развитием персонала. От понимания и умения управлять эмоциями сотрудников и их выражением во многом зависит успех в профессиональной деятельности. Эмоционально грамотные руководители могут сконцентрировать и направить силу эмоций на улучшение климата в коллективе и усиление мотивации сотрудников, что идет на пользу всей организации.

Американский ученый Даниэл Големан, в 1990-х гг. написал книгу «EQ — Эмоциональный интеллект», в которой определил эмоциональный интеллект как: «способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям». Он (ЭИ) включает в себя навыки *эмоциональной компетентности*, определяющиеся как:

- знание о том, что вы чувствуете, и способность управлять этими чувствами, не давая им захлестнуть вас;
- способность мотивировать себя к творческому выполнению работы на высшем уровне;
- понимание того, что чувствуют другие и эффективное управление взаимоотношениями.

Становится очевидным, что высокий уровень эмоционального интеллекта руководителя ОУ (или лидера группы) является обязательным условием успешного руководства организацией. Он (ЭИ) включает в себя способности воспринимать собственные эмоции, умение обходиться с ними, подчинять их своей цели, мотивировать себя самого, а также способность сочувствовать другим людям (эмпатию) и компетентно выстраивать отношения. Многие специалисты, размышляя над эмоциональным интеллектом, включают в него следующие категории (табл. 5).

Как видно, характеристики эмоционального интеллекта включают позиции, являющиеся управленческими компетентностями, которые, как свидетельствуют практики, могут развиваться и совершенствоваться в системе повышения квалификации. Для образовательных учреждений, где работают преимущественно женщины, имеющие своих детей, эмоциональный интеллект руководителя крайне важен. Это способствует проявлению эмпатии к сотрудникам, способствует взаимопониманию, развивает конструктивные отношения.

В неформальных группах, а также в формальных или в команде существует близость или общность отношений, поведения и дея-

Таблица 5. **Составляющие эмоционального интеллекта**

Сознание	
Самосознание	Социальное сознание
Эмоциональное самосознание Точная самооценка Уверенность в себе	Эмпатия Корпоративное сознание Ориентация на оказание услуг
Поведение	
Владение собой	Менеджмент взаимоотношений
Эмоциональный самоконтроль Действия, заслуживающие доверия Сознательность	Развитие других людей Воодушевление окружающих Влияние на окружающих

тельности. Эта близость, относящаяся к *сплоченности*, обычно рассматривается как сила, активно действующая на членов группы, создающая условия для их закрепления в группе, соблюдения правил. Группа с высоким уровнем сплоченности является для людей привлекательной, она обладает притягательной силой за счет следующих характеристик:

- цели группы четко обозначены и понятны ее участникам;
- члены группы совместимы друг с другом в психологическом (характеры, эмоциональная культура) и социальном плане (ценности, направленность, мотивация);
- лидер группы обладает характеристиками лидера (признаваем всеми);
- репутация группы свидетельствует о том, что она успешно выполняет поставленные перед ней задачи;
- группа достаточно мала, что позволяет узнавать мнение каждого ее члена и оценить его;
- члены группы испытывают чувство привязанности друг к другу, поддерживают друг друга и помогают преодолеть препятствия и барьеры на пути развития;
- в группе высока степень взаимозаменяемости и поддержки.

Перечисленные факторы отражают стремление людей к удовлетворению своих, прежде всего социальных, потребностей. Человек вступает в группу, поскольку она привлекает его внимание, для него важна *мотивация причастности*, *потребность быть признанными* и *уважаемыми*. При таких отношениях достаточно часто наблюдается высокая *результативность* деятельности. Однако степень сплоченности может иметь как позитивное, так и не-

гативное значение в зависимости от того, насколько цели группы и ее нормы соответствуют корпоративной миссии и организационной культуре. При совпадении целей — позитивное взаимодействие и эффективный результат. При несовпадении целей или норм поведение группы может быть негативным. В связи со сказанным, организация должна объединять людей, обладающих определенным сходством, ставить перед ними общую задачу и мотивировать, т.е. вознаграждать и признавать за проделанную работу.

Выполните задание

Добровольцы (4—5 чел.) выбирают тему, по которой они должны принять решение. Каждый выполняет одну из функций лидерства по очереди. При проведении групповой работы важно: следить за регламентом, использовать шутку, говорить по очереди, не перебивая друг друга.

РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В ОБЩЕНИИ

Роль — социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений. Роли, так же как и группы, могут быть формальные и неформальные. Формальные служат для формирования различных социальных организаций. В процессе социального взаимодействия людей возникают также и неформальные роли, которые характеризуют социальное взаимодействие, обусловленное личностными качествами его участников.

Многие люди в течение дня выполняют многочисленные роли, поэтому для понимания поведения людей в процессе взаимодействия очень важно знать, что такое роль, какие роли и для какой цели используют наши партнеры. Такая информированность может способствовать как предотвращению ролевых и межличностных конфликтов, так и совершенствованию самого процесса общения, поскольку роль имеет отношение к нормам предполагаемого поведения. Роль предполагает набор правил поведения в определенной среде, ожидаемых от человека в конкретной ситуации общения. Роль может включать отношения и ценности, а также характерные типы поведения.

В любой организации имеются статус иерархий и соответствующие роли, которые, являясь официальными или неофициальными, составляют неотъемлемую часть организации (директор, завуч, учитель, ученик и т. п.). В реальной жизни мы можем одновременно или последовательно играть разнообразные роли, например: учителя (в лицее), родителя (дома), пациента (в поликлинике), пассажира (в автобусе), товарища (на неформальной встрече). Каждому положению роли присущи различные взаимосвязи. Например, положение кандидата наук в колледже подразумевает не только роль преподавателя, но и отношение к учащимся, а также различные другие роли по отношению к администраторам, учителям-коллегам, к положению в обществе. При этом у каждой группы могут быть разные ожидания: учащиеся могут ожидать высококвалифицированных занятий, коллеги — новых исследований и публикаций, а администраторы — повышения рейтинга организации и его влияния на ее имидж. В литературе это называется очертанием роли.

Очертание роли — это индивидуальные ожидания определенного поведения от человека, выполняющего какую-либо определенную роль. Например, кандидат наук в колледже имеет более сложное очертание роли, чем начинающий учитель — выпускник вуза, но менее сложное, чем академик в университете. Чем больше ролей играет человек и сложнее их очертания, тем сложнее индивидуальное поведение, тем больше противоречий он ощущает. Иногда они становятся причинами стресса или конфликта.

В результате наличия многочисленных ролей и их очертания человек может столкнуться со сложной ситуацией, когда его деятельность в одной роли мешает деятельности в других ролях. В качестве члена группы человек испытывает сильнейшее давление отказаться от своего «Я» и обязательств перед собой в обмен на внутригрупповую деятельность. Когда это происходит, человек сталкивается с ситуацией, которая известна как ролевой конфликт.

В процессе общения могут возникать различные ролевые конфликты:

- *конфликт «личность — роль»* (когда требования роли нарушают основные ценности, отношения и потребности человека, занимающего определенное положение, например: когда директор колледжа выполняет одновременно функции учителя, ему бывает трудно ставить плохие оценки, так как это может повлиять на конкурентоспособность образовательного учреждения);
- *конфликт внутри роли* (возникает в том случае, когда разные люди определяют роль, руководствуясь разными требования-

ми, что не позволяет человеку, выполняющему эту роль, удовлетворять все требования. Например, юрисконсульт на предприятии, с одной стороны, должен соблюдать правовые нормы, с другой — защищать интересы администрации);

- *межролевой конфликт* (возникает в результате столкновения многочисленных ролей, с которыми могут быть связаны противоречивые ожидания).

Психологи считают, что человек, сталкиваясь с ролевым конфликтом, испытывает психологический стресс, что может привести к появлению эмоциональных проблем при взаимодействии с другими людьми, а порой и нерешительности в принятии решений.

Интерактивное упражнение

Участникам раздают листы с обозначением ролей, в которых они должны выступать в обсуждении (философ, эрудит, дипломат, скептик и т.п.). Предмет обсуждения — любой. Например: фильм, спектакль, книга. Он не должен быть слишком сложным или чересчур волнующим. После 7—10 мин дискуссии окружающие должны определить, кто был в какой роли. Игроки, роль которых не узнали, считаются не справившимися с заданием.

ВИДЫ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Формы поведения участников групповой работы могут быть разными и влиять на облегчение или затруднение выполнения поставленной перед группой задачи. Зачастую этот процесс зависит от состава участников группы.

Специалисты считают, что для группового решения задачи лучше составлять *гетерогенную группу*, включающую людей разного пола и возраста, имеющих разный уровень подготовки, а также разные установки и интересы, чем *гомогенную*, т.е. группу, в которой все члены имеют между собой много общего: возраст, пол, знания, подходы к проблемам и пр., что для поиска и принятия решений не всегда полезно. Как только группа приступает к выполнению своих задач, она предпринимает последовательность шагов, включающих: формулировку проблемы как вопроса о фактах, ценностях или политики (это зависит от цели); анализ проблемы; поиск вариантов решений; их оценку; выбор и принятие решения; разработку его под проект реализации.

Поведение людей при совместной работе может определяться как их индивидуальными характеристиками, так и целью группы, особенностями ее организации и протекающими в ней процессами. При групповой работе необходимо *поддерживающее поведение* лидера для снятия излишней напряженности. Вместе с тем доминирование поддерживающего поведения может помешать принятию эффективного решения (табл. 6).

В групповой работе функции могут распределяться между участниками по-разному. Так, эмоциональные лидеры могут брать на себя функции поддержки, интеллектуальные — решения задачи, лидеры-организаторы могут осуществлять и те и другие функции; распределение функций между всеми участниками группы зачастую происходит спонтанно. Гибкая ролевая система, смена ролей позволяют быстрее достичь планируемых намерений.

Ролевое поведение личности в группе, т.е. роли, исполняемые членами группы, зависят от их личности, а также от требований и нужд группы. Существует четыре основных типа ролей: обеспечивающие решение поставленной задачи, поддерживающие, процедурные и эгоцентрические, способствующие или препятствующие групповому взаимодействию.

Таблица 6. **Направленность поддерживающего поведения**

Функции, направленные на решение задачи	Функции поддержки отношений
Постановка цели и задач Инициация процесса решения Выяснение мнений, точек зрения Сбор (запрос) информации Определение главной проблемы Передача информации участникам Организация взаимодействия Координация и распределение ролей, связывание всех элементов совместной работы Выяснение всех ресурсов Подведение итогов Умение как бы со стороны наблюдать за всем	Умение слышать, наблюдать Умение увлечь, заинтересовать Учет чувств людей Разрядка напряжения Умение вселять веру, вдохновлять Умение достигать компромисса (признавать свои ошибки, принимать позицию другого, делать шаг навстречу) Умение подчинять личные амбиции общей цели Признание заслуг Роль миротворца

Роли, обеспечивающие решение поставленной задачи: члены группы, которые исполняют роли, обеспечивающие решение задачи, сообщают группе информацию или высказывают свою точку зрения, занимаются поиском и анализом информации или мнений. Среди них:

- *ищущий информацию* — часто ставит вопросы и пытается получить на них ответ, побуждает других участников группового взаимодействия к принятию решений;
- *инициатор* — чаще других предлагает новые решения, вносит предложения, касающиеся поставленного в группе задания;
- *последователь* — подхватывает новую идею, инициативу, расширяет и углубляет ее, помогает довести до решения;
- *оценивающий* — оценивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации, сравнивает с целями, подводит итоги.

Поддерживающие роли помогают группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов мнений.

Участники, которые выполняют поддерживающие роли, должны ободрять других членов группы, снимать напряжение, вносить гармонию. Среди них:

- *поощряющий* — мотивирующий и «подталкивающий других» к участию в групповом процессе, вовлекает малоактивных и молчащих членов в работу, демонстрирует своим вербальным и невербальным поведением понимание чужих идей и мнений («хорошая точка зрения», «отличная мысль»);
- *гармонизатор* — поощряет к совместной деятельности, разрешает конфликтные ситуации, пробует преодолеть противоречия между членами группы и привести всех к компромиссу, используя улыбку, остроумные реплики;
- *снимающий напряжение* — старается снять напряжение в трудных ситуациях, часто шутит, острит, балагурит, рассказывает анекдоты;
- *блюститель правил* — напоминает членам группы о провозглашенных нормах и правилах взаимодействия, обращает внимание на их соблюдение;
- «*переводчик*» — умело использует знания о различиях в социальной, культурной, национальной и гендерной ориентации членов группы, чтобы помочь им понять друг друга.

Процедурные роли помогают группе при решении проблем. Среди них:

- *диспетчер* — способствует правильному «разделению труда» в группе, чтобы любая дискуссия работала на конечный результат, следит за регламентом, наблюдает за продвижением группы к поставленной перед ней задаче;
- *протоколист* — старается записать все, что группа наработала, как бы ведет протокол по процедуре принятия решения;
- *хранитель* — следит за равноправием возможностей каждого при участии в дискуссии. Анализирует невербальные сигналы и на их основе предлагает выступить тому или иному члену группы.

Эгоцентрические роли концентрируют внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым целям. Эгоцентрические роли уменьшают эффективность групповой работы. Среди них:

- *агрессор* — противостоит групповым инициативам, подвергает сомнению важность того, что происходит в группе. Добивается повышения собственного статуса, критикуя почти все или порицая других, когда дела идут не лучшим образом, и принижая личные качества и статус окружающих. Когда личные цели противоречат групповым, отдает предпочтение первым;
- *ищущий признания* — независимо от того, что происходит в группе, старается обратить на себя внимание, напоминает о своих заслугах, демонстрирует свои способности и возможности во всех подходящих для этих целей ситуациях. Старается постоянно быть в центре внимания, жаждет признания и похвалы;
- *монополист* — непрерывно разговаривает, часто мешает другим высказаться, стремится занять позицию лидера в группе, навязывает свое мнение, пытается манипулировать другими участниками;
- *отсутствующий* — избегает работы в группе, не поддерживает групповых инициатив, стремится быть в стороне. Избегает конфликтов мнений и рискованных для себя и своего реноме действий и ситуаций. Предпочитает отмалчиваться или давать уклончивые ответы;
- *шутник* — дурачится, передразнивает других, превращая в шутку все, что происходит, пытаясь привлечь внимание к себе.

Для достижения своих целей в определенной ситуации участники взаимодействия кроме исполнения тех или иных ролей выстраивают также соответствующие п о з и ц и и. С этой точки зрения межличностное взаимодействие предполагает:

- выбор позиции по отношению к другому, психологическую пристройку к позициям партнеров, проверку их прочности;

- оформление занятой позиции посредством использования вербальных и невербальных средств коммуникации.

В психологической литературе различают три типа пристройки к партнеру.

Пристройка сверху — может выглядеть как поучения, осуждения, порицания, советы, обращения, порой унижающие достоинство взрослого человека, например: вербальные — на «ты», «детка» или невербальные — похлопывание по плечу, взгляды сверху вниз и пр.

Пристройка снизу — означает позицию подчинения и диктует свои стереотипы поведения. В такой ситуации человек подстраивается под более сильного партнера, при разговоре наклоняется вперед, опускает голову и пр.

Позиция равенства сторон — предполагает соответствующие вербальные и невербальные формы поведения: спокойный взгляд в глаза собеседнику, открытое выражение чувств и ожиданий, обоснованные высказывания, демонстрирует готовность выслушать критические замечания в свой адрес.

Кроме исполнения ролей и пристройки к позиции партнера при социальном взаимодействии используются также разнообразные эффекты:

- *эффект контраста* — способность к быстрой смене психологических позиций в зависимости от возникшей ситуации; это важный показатель мастерства общения;
- *эффект ассимиляции* (от лат. *assimilatio* — уподобление, сопоставление) — использование в новых условиях готовых умений и навыков без их существенного изменения. Обычно такой негибкий тип ролевого поведения используется человеком амбициозным, самоуверенным или с намерениями, оставляющими желать лучшего;
- *техника поведенческих подкреплений* — партнер, выполняя ту или иную роль, не только ограничивается вербальными и невербальными контактами, но и подкрепляет их своими действиями и поступками.

Выполните задание

Подберите несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют ситуации в вашем учреждении. При этом постарайтесь, чтобы положительных и отрицательных характеристик было примерно поровну. Заполните таблицу.

Отношение	Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного отношения	Поведенческие нормы и ценности, стоящие за данной пословицей
Отношение рядовых членов коллектива к руководству		
Отношение руководства к рядовым членам коллектива		
Отношение членов коллектива к делу, к учебе		
Отношение к сложившемуся взаимодействию, нормам общения в группе		

ВЗАИМНОЕ ВЛИЯНИЕ ЛЮДЕЙ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

Влияние — это любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения другого человека. Психологическое влияние определяется как способность воздействовать на другого, изменяя при этом не только поведение человека, но и его взгляды, мотивы, чувства, сознание и порой даже характер. Целью любого влияния является максимальное достижение власти над человеком.

Власть — это возможность оказывать влияние на поведение членов группы и достигать поставленных целей:

- *правовая* власть (влияние через нормы и запреты);
- *экономическая* (власть ресурсов, денег, капитала);
- *социальная* (через взаимодействие людей акцентирует внимание на двух сторонах — подчинении и согласии подчиняться).

Власть предполагает взаимозависимость: предстает как двусторонние отношения, в которых одна сторона побуждает к действию, а другая соглашается на это действие или в той или иной степени сопротивляется ему.

Власть может анализироваться с точки зрения ее легальности и легитимности.

Легальность власти означает ее соответствие нормам права, законам, т. е. установленной законодательно форме. Такую власть

можно назвать также формальной. К современным источникам формальной власти относятся: собственность, трудовой договор, полномочия, квалификация, компетентность, неформальные структуры, доступ к информации.

Легитимность власти означает ее соответствие общепринятым ценностям, культурным образцам, представлениям людей о некоей ее «правильности». Легитимность означает признание власти и психологическое согласие ей подчиняться, что обусловливает ее прочность и устойчивость. В соответствии с этим власть может быть легальной, но не легитимной, что означает ее слабость и неустойчивость.

Для нас интересен ***психосоциальный подход к власти***. Он основан на признании того, что условием влияния одного человека на других людей является не обладание формальной властью, а владение психологическими техниками и технологиями влияния (убеждения, суггестии, манипулирования). Власть рассматривается через влияние, а его инструментами являются: знаки (слова, жесты, мимика), символы — особые знаки, в которых с помощью условного обозначения подразумевается значимая ценность (например: голубь — символ мира, скипетр — символ власти и пр.), значения — ценность, которую люди приписывают вещам и явлениям (должности, одежда, деньги и пр.).

Сила влияния при психосоциальном подходе определяется степенью внушаемости людей, их склонностью принимать точку зрения других (конформизмом), их терпимостью к точке зрения других (толерантностью), культурно-историческими особенностями формирования коллективной позиции и взаимодействия индивидуальной и групповой позиции (власть должностного лица, авторитета, санкций, культурных ценностей). Особенностью психологической власти является то, что она не всегда ясно осознается людьми и поэтому с трудом формализуется.

Выполните задание

Ответьте на следующие вопросы, касающиеся власти.

А. Какую роль власть играет в вашей жизни?

Б. Назовите профессии, где удовлетворяется потребность влиять на других людей.

В. Кто имеет над вами власть?

Г. Над кем вы имеете власть?

Д. По отношению к каким людям вы чувствуете себя властным?

Е. По отношению к каким людям вы чувствуете себя слабым?
Ж. Как вы сами занижаете свои возможности влиять на других людей?

Рассмотрим техники психологического воздействия на людей. В практике взаимодействия людей используются такие формы личного влияния, как убеждение, заражение, внушение, манипуляция, личный магнетизм.

Техника убеждения. Ранее мы рассматривали убеждающую и внушающую модели общения, в этой главе рассмотрим техники психологического влияния на людей. В психологическом смысле убедить кого-либо в чем-либо — значит добиться с помощью логического обоснования согласия оппонента. Убежденность считается достигнутой, если партнер готов защищать новую точку зрения и действовать в соответствии с ней. На убежденность или внушаемость влияет, как уже отмечалось ранее, целый ряд факторов:

- степень зависимости партнера от живого слова (устного или письменного);
- степень эмоциональной уравновешенности и ее влияние на податливость;
- степень интеллектуального потенциала человека и его компетентность в проблеме;
- уровень критичности ситуации.

Доказано, что чем выше интеллект человека, тем выше степень критичности, поэтому для убеждения таких партнеров целесообразно использование более глубоких и более веских аргументов. Людям с развитым интеллектом свойственны как рефлексия и комплексы некоторой неуверенности в себе, так и самоуверенность, вера в незыблемость собственных позиций, они как бы устойчивы против убеждения. Поэтому по отношению к таким партнерам целесообразно использовать «двустороннюю аргументацию», т.е. начать разговор с представления их собственных позиций и демонстрации важности и значимости, а затем перейти к убеждающим техникам и контраргументам.

Убеждение основано на логических приемах доказательств, которые могут быть усилены социально-психологическим воздействием (авторитетным источником, групповым влиянием, обстановкой). При взаимодействии обычно используются следующие убеждающие техники:

- *постановка проблемы*, демонстрация ее места в ряду других и актуальности; необходимость решения (потери, возможные при его

отсутствии), варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;

- *увеличение ценности достоинств предложения* и уменьшение значимости его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- *раскачка собеседника* и дальнейшее убеждение его путем представления различных точек зрения и разбора прогнозов;
- *внушение важности предложения*, возможности его осуществления и простоты этого;
- *принцип постепенного охвата* — предложение делится на этапы, и затем рассмотрение последовательно продвигается по этим этапам, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа, например: перед предстоящим обсуждением с несколькими участниками предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием (поддержкой);
- *прием программирования* — например, задать вопрос с акцентированием обычно по существу дела и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

Марк Катон Старший, правитель Рима, был широко известен своей способностью убеждать, владел ораторским искусством, но был скромен и бережлив. Известно, что многие римляне удивлялись тому, что нередко недостойным и ничтожным воздвигают статуи, между тем как о памятнике Катону и не помышляют. Узнав об этом, друг Катона сказал, что он создаст группу по сбору денег на памятник, на что получил от него убедительный и однозначный ответ: «Пусть лучше люди спрашивают, почему до сих пор нет памятника Катону, нежели — почему ему поставили памятник».

Самой эффективной современной технологией убеждения участников общения является спор «ad red» (*к цели*) — это спор, в котором у собеседников непременно есть общая цель, и в ее осуществлении каждый заинтересован, но не согласен с тем способом ее достижения, который кто-то предлагает. В этой ситуации каждый собеседник воспринимает проблему по-своему, и предложения, которые он формулирует, базируются на объективных критериях, имеют плюсы и минусы. В такого рода ситуации участники спора, как правило, путем переговоров приходят к компромиссу, а при культуре полемики — и к консенсусу. Это и есть спор, в котором рождается истина, так как предмет спора — средства достижения цели, в которой обе стороны заинтересованы.

При взаимодействии с интеллектуальным партнером важно также использовать технику «ad rem» (*по факту*) — сами факты можно принимать или не принимать, но комментировать их нет смысла. Как известно, люди трактуют любые факты по-своему, причем иногда к действительному положению вещей это не имеет никакого отношения. Поэтому в споре по факту целесообразно отказаться от личных комментариев и обсуждать лишь сами факты, например статистику.

Техника заражения. Это техника, рассчитанная на силу эмоционального обращения убеждающего. Из практики известно, что плохое настроение одного человека достаточно быстро переходит на тех, с кем он взаимодействует. Люди эмоционально яркие, с сильной энергетикой обладают гораздо большей способностью воздействовать на других людей и добиваться своего. Это происходит за счет заражения других своей уверенностью, энтузиазмом и оптимизмом. Общение с таким человеком дает заряд положительных эмоций, собеседник проникается к такому партнеру симпатией и, как правило, становится менее критичным, более сговорчивым при обсуждении проблемы или предложения.

Юлий Цезарь говорил: «Чем больше за мной побед, тем меньше следует полагаться на случай, ибо никакая победа не даст столько, сколько может отнять одно поражение». Поэтому, когда однажды, сходя с корабля на африканский берег, он неожиданно споткнулся и упал, упершись руками в землю, у всех промелькнула мысль о плохом предзнаменовании. Цезарь же, не поднимаясь, воскликнул: «Ты в моих руках, Африка!», — а затем встал и повел войско вперед.

Техника внушения. В отличие от заражения эта техника рассчитана на некритическое восприятие слов, выраженных в них мыслей и волевых импульсов. Внушение может быть произвольным и непроизвольным, прямым и косвенным, отличаться давлением воли, характера, силы и авторитета. Кроме того, внушение в процессе взаимодействия может основываться на его содержании или форме или на том и другом одновременно.

Внушение, основанное на содержании, состоит в особом подборе и сочетании аргументов, входящих в состав того или иного сообщения. Внушаемость содержания сообщения может вызываться также эмоциональной стороной. Внушение, основанное на форме, заключается в особом оформлении и подаче сообщения.

В жизни Ф. И. Шаляпина был такой случай. Артисты спорили о том, что такое искусство. Шаляпин незаметно вышел в другую комнату, а через некоторое время вернулся, внезапно распахнув

дверь. Он появился на пороге смертельно бледный, со взъерошенными волосами, дрожащими губами, полными ужаса глазами и произнес: «Пожар!» Поднялись крики, возникла паника, но вдруг Шаляпин сказал: «Теперь вам понятно, что такое искусство?!»

Желающему влиять на других людей нужно хорошо знать и уметь грамотно использовать воздействие на человека ситуативных факторов:

- его психического состояния (сильное эмоциональное возбуждение, стресс, заболевание, утомление или, наоборот, покой, расслабление);
- низкого уровня компетентности, отсутствия реально существующей информации;
- высокой степени значимости проблемы, существа вопроса;
- неопределенности, неясности ситуации, положения;
- дефицита времени.

Степень податливости внушению, способность к некритическому восприятию поступающей информации у разных людей различна. У лиц со слабой нервной системой, а также с резкими колебаниями внимания внушаемость выше (табл. 7).

В групповом взаимодействии используется как *открытое* («верьте мне», «вы сейчас убедитесь сами»), так и *закрытое* внушение — через воздействие фирменных символов, корпоративных принципов, знаков, обстановки помещения, в котором проходит коммуникация, и целый ряд других визуальных и эмоциональных эффектов. Закрытое внушение в большинстве случаев более

Таблица 7. **Психологические характеристики, определяющие внушаемость людей**

Психологические характеристики	Степень податливости внушению	
	Трудно внушаемые	Легко внушаемые
Тип нервной системы	Сильный	Слабый
Темп психической деятельности	Быстрый	Медленный
Психологическая характеристика темперамента	Интроверт	Экстраверт
Отношение к воспринимаемой информации	Скептическое	Доверчивое
Психическое состояние	Спокойное	Тревожное
Черты характера	Упрямый	Податливый
Уровень стремления к самовыражению	Высокий	Низкий
Мышление	Творческое	Репродуктивное

эффективно, чем открытое, так как происходит порой на неосознанном уровне и исключает противодействие. Доказано также, что кора головного мозга человека принимает незначительное участие в процессах внушения. Она является органом сознания, внушение же происходит в основном на бессознательном уровне. Внушение может играть положительную роль в общении, если оно имеет гуманные цели. При взаимодействии с подростками иногда возникают ситуации, когда действия на разумной основе невозможны или затруднены, тогда внушение оказывается эффективным способом влияния на них.

Техника манипулирования. Это влияние на другого человека со специальными намерениями, особенной целью или управление им с ловкостью, с пренебрежительным подтекстом. Любая манипуляция содержит три намерения: прибрать к рукам, сохранить иллюзию самостоятельности действий и решений, оказать психологическое воздействие. Как отмечалось при анализе видов взаимодействия, другой человек для манипулятора — это средство достижения цели, с помощью которого можно получить односторонний выигрыш.

О наличии манипулятивного взаимодействия свидетельствуют два основных признака:

- выигрыш, к которому стремится манипулятор;
- специальные манипулятивные приемы, с помощью которых манипулятор направляет поведение партнера в нужное русло.

Манипуляции бывают простые и сложные. К *простым* манипуляциям обычно относят небольшие действия, несложные приемы манипуляции, к *сложным* — случаи, когда используются многообразные средства для скрытия манипулятивных действий.

***Механизмы, используемые в манипуляциях*:**

- *присоединение* к внутреннему миру другого человека;
- *психические автоматизмы*, т.е. сокращение схемы внутриличностного взаимодействия и перемещение активности энергии манипулятора к областям внутреннего мира партнера по общению;
- *подключение «питания»*, заимствование побудительной силы у мотивов, к которым имеется доступ в данный момент;
- *присвоение — отождествление «Я»* адресата со своей активностью, принятие партнером чужого желания за свое. Цель манипулятора — переложить ответственность за содеянное на свою жертву.

***Манипулятивные тактики*:**

- *провоцирование защитных реакций* (партнер вынужден защищаться, обороняться, оправдываться, испытывать чувство вины);

- *провоцирование замешательства и дезориентации* (цель — нарушить чужие планы, вывести из состояния равновесия, нанести ущерб интересам, заставив высказываться негативно);
- *формирование впечатления*, что партнер настроен на сотрудничество (высказывается понимание ситуации, но выражается сожаление по поводу оказания помощи и объясняются «объективные» причины отказа);
- *игра на нетерпеливости* (создается впечатление, что проблема решена, а затем предлагается еще кое-что предпринять для окончательного завершения и так несколько раз);
- *игра на чувстве безысходности* (подвести партнера к пониманию того, что других выходов или вариантов просто нет. В результате поле восприятия у человека сужается, трудности оказываются неизбежными, и он сам готов принять предложение, которое его не устраивает);
- *убаюкивание с целью «убить позднее»* (человеку оказывается будто бы бесплатная услуга, любезность, за которую потом приходится расплачиваться отходом от своих намерений).

Личный магнетизм. Это тип влияния человека с ярко выраженным социальным интеллектом, т. е. легкого в общении, хорошо адаптирующегося в любой ситуации, уверенного в себе, с высокой адекватной самооценкой, с развитым чувством собственного достоинства, сопереживающего и доброжелательного к другим людям, тактичного. Личный магнетизм относится к высшему уровню проявления способности личного влияния на партнера по взаимодействию. Однако в реальной жизни немногие из людей обладают такой способностью.

К числу факторов, способствующих *продуктивному психологическому влиянию* в определенных условиях взаимодействия, относятся следующие группы:

- внешнего влияния, направленные на следующие анализаторы: зрительные, слуховые, обонятельные, температурные, тактильные;
- вербального влияния, порождающие определенные особенности восприятия и использующие механизмы: лингвистические, паралингвистические;
- невербального влияния, включая все характеристики языка тела;
- регулирующие уровень удовлетворения потребностей объекта влияния;
- способствующие вовлечению объекта влияния в специально организованную деятельность.

Таким образом, алгоритмизированная система средств влияния составляет *прием*, совокупность приемов влияния образует *метод*. Эффективный алгоритм влияния, т.е. сочетание, последовательность и ритм применения средств, приемов и методов психологического влияния на людей для решения тех или иных задач при взаимодействии, представляет собой *психотехнологию*.

Интерактивное упражнение

На групповом занятии по описанным характеристикам разыграйте следующие роли участников дискуссии.

«Инициативный» — его задача с самого начала дискуссии захватить инициативу, с помощью аргументов и эмоционального напора склонить остальных участников к поддержке его позиции.

«Спорщик» — встречает в штыки любое предложение. Выдвигает свое, но обязательно противоположное тому, какое выдвинули остальные. Его девиз: «Я спорю потому, что я спорю».

«Соглашатель» — соглашается с любыми точками зрения и поддерживает все высказывания.

«Оригинал» — до поры до времени не вступает в дискуссию, но если взял слово, то выдвигает какое-либо неожиданное решение.

«Организатор» — его роль состоит в том, чтобы обеспечить выявление позиций, он задает уточняющие вопросы, подводит промежуточный итог, определяет свою собственную позицию.

Роли распределяются индивидуально, с учетом пожеланий участников дискуссии. Тема дискуссии, например: «Молодежь и образование», «Здоровье и наркотики», «Детская беспризорность и угрозы обществу» и т.д. Остальные участники игры начинают дискуссию, высказывая свое мнение по проблеме.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Групповые роли»

Инструкция. В каждом вопросе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов отдать какому-то одному. Занесите баллы в прилагаемую ниже таблицу.

1. Что, по вашему мнению, я могу привнести в групповую работу:

а) я быстро нахожу новые возможности;

б) я могу работать хорошо со множеством людей;
в) у меня хорошо получается выдвигать новые идеи;
г) у меня получается помогать другим людям выдвигать их идеи;
д) я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа;
е) я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам;
ж) в привычной обстановке я работаю быстро;
з) у меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативному действию.

2. У меня есть недостатки в групповой работе. Возможно, это то, что:
   а) я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено;
   б) я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной;
   в) у меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи;
   г) мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег;
   д) если мне нужно что-то достичь, я бываю авторитарен;
   е) мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе;
   ж) я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе;
   з) мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.
3. Когда я включен в работу с другими:
   а) я влияю на людей, не подавляя их;
   б) я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может;
   в) я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель;
   г) у меня всегда есть оригинальные цели;
   д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;
   е) я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям;
   ж) окружающим нравится моя холодная рассудительность;
   з) мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.
4. В групповой работе для меня характерно то, что:
   а) я очень заинтересован хорошо знать своих коллег;
   б) я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства;
   в) у меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения;
   г) я думаю, что у меня есть дар выполнить работу по плану;
   д) я склонен избегать очевидного, предлагать что-то неожиданное;

е) все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства;
ж) я готов устанавливать контакты и вне группы;
з) хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:
   а) мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор;
   б) мне нравится находить практические решения проблемы;
   в) мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений;
   г) мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений;
   д) у меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое;
   е) я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы;
   ж) мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач;
   з) мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.
6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:
   а) я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения;
   б) я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен;
   в) я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы;
   г) мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика;
   д) я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели;
   е) я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям;
   ж) я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется;
   з) я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.
7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:
   а) я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс;
   б) некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции;
   в) мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство;
   г) мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня;
   д) мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели;

е) иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум;

ж) я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу;

з) если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить свою точку зрения.

Таблица ответов

Вопрос	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Варианты	а	б	в	г	д	е	ж	з
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
Итого								

Обработка результатов

1. Прочитайте и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I — *председатель*; II — *формирователь*; III — *генератор идей*; IV — *оценщик идей*; V — *организатор работы*; VI — *организатор группы*; VII — *исследователь ресурсов*; VIII — *завершитель*.
2. Заполните таблицу в соответствии с приведенной в начале текста инструкцией, вписывая по каждому вопросу то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа.
3. Найдите сумму баллов по каждому из I – VIII столбцов. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще всего выполняете в группе.

Функции ролей

Председатель — впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный, нуждается в высоко мотивированной группе.

Формирователь — лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

Генератор идей — источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

Оценщик идей (*критик*) — анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

Организатор работы — преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой, нуждается в предложениях и идеях группы.

Организатор группы — способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникабельность; тип: эмпативный и коммуникативный, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

Исследователь ресурсов — связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

Завершитель — побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Методика «Изучение психологического климата группы»

Инструкция. Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа «А» до психологического климата типа «В» определите ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком слева или справа относительно нуля.

Оценка результатов:

3 — свойство проявляется в группе всегда;

2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1 — свойство проявляется нередко;

0 — проявляется в одинаковой степени и то и другое свойство.

№ п/п	Свойства психологического климата «А»	Оценка	Свойства психологического климата «В»
1	Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри группы существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой

№ п/п	Свойства психологического климата «А»	Оценка	Свойства психологического климата «В»
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание. Искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группа относится равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживающим слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительно относится к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Обработка результатов

Сложите оценки левой стороны в вопросах: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 — сумма «А»; сложите оценки правой стороны во всех вопросах — сумма «В»; найдите разницу: С = А — В.

Если «С» равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида.

«С» более 25 — психологический климат благоприятен.

«С» менее 25 — климат неустойчиво благоприятен.

Тест «Самооценка личности»

Инструкция. Выявить самооценку можно, ответив на 32 суждения, по поводу которых предлагаются пять вариантов ответов. Каждый ответ кодируется баллами по схеме:

очень часто — 4 балла;
часто — 3 балла;
иногда — 2 балла;
редко — 1 балл;
никогда — 0 баллов.

Обработка результатов

№ п/п	Суждение	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1	Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня					
2	Постоянно чувствую свою ответственность за работу					
3	Я беспокоюсь о будущем					
4	Многие меня ненавидят					
5	Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие					
6	Я беспокоюсь за свое психическое состояние					
7	Я боюсь выглядеть глупцом					
8	Внешний вид других куда лучше, чем мой					
9	Я боюсь выступать перед незнакомыми людьми					

Продолжение таблицы

№ п/п	Суждение	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Никогда
10	Я часто допускаю ошибки					
11	Жаль, что я не умею говорить так, как следует разговаривать с людьми					
12	Жаль, что мне не хватает уверенности в себе					
13	Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими					
14	Я слишком скромен					
15	Моя жизнь бесполезна					
16	Многие неправильного мнения обо мне					
17	Мне не с кем поделиться своими мыслями					
18	Люди ждут от меня очень многого					
19	Люди не очень интересуются моими достижениями					
20	Я слегка смущаюсь					
21	Я чувствую, что многие люди не понимают меня					
22	Я не чувствую себя в безопасности					
23	Я часто волнуюсь и понапрасну					
24	Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди					
25	Я чувствую себя скованным					
26	Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной					

Окончание таблицы

№ п/п	Суждение	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Никогда
27	Я уверен, что люди почти все принимают легче, чем я					
28	Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность					
29	Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне					
30	Жаль, что я не так общителен					
31	В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте					
32	Я думаю о том, чего ждут от меня другие					

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям.

0—43 баллов говорит о высоком уровне самооценки, при котором человек, как правило, оказывается не отягощенным «комплексом неполноценности», спокойно реагирует на замечания других и редко сомневается в правильности своих действий.

43—86 баллов свидетельствует о среднем уровне самооценки, при котором человек редко страдает от «комплекса неполноценности» и лишь время от времени старается подстроиться под мнение других.

86—128 баллов указывает на низкий уровень самооценки, при котором человек болезненно переносит критические замечания в свой адрес, старается всегда считаться с мнением других и часто страдает от «комплекса неполноценности».

Тест «Поддаетесь ли вы внушению?»

Инструкция. На каждый вопрос нужно выбрать только один вариант ответа.

1. После каждого сообщения о какой-то новой диете вы:
   а) сразу меняете режим питания;
   б) задумываетесь, что из этого может вам пригодиться;
   в) не обращаете внимания.

2. Если на вашем лице выступила сыпь:
   а) не выходите из дома, пока не пройдет, так как вам кажется, что в таком виде все будут обращать на вас внимание;
   б) пытаетесь каким-то образом скрыть это;
   в) не обращаете на это внимание.
3. Если вы почувствовали, что кто-то идет за вами:
   б) ускоряете шаг;
   в) вам все равно, но оглядываетесь и смотрите, кто это.
4. Вам нужно принять важное решение и вы:
   г) не говорите с другими потому, что боитесь получить противоречивые советы, которые собьют вас с толку;
   д) ищите совета, но в конце концов поступаете по-своему;
   е) слушаетесь только самого себя.
5. Вы заболели, но не идете к врачу:
   а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это вас раздражает;
   б) вы уверены, что все пройдет само собой;
   в) врач может сказать вам что-то неприятное.
6. Если на новом месте работы все начинают твердить, что вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте работы у вас были проблемы в общении с людьми, то вы подумаете:
   а) что на старом месте вас просто не понимали;
   б) что на новом месте к вам менее требовательны;
   в) что на новом месте вы более спокойны, философски ко всему относитесь.
7. В театр, кино вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:
   а) похож на вас, у него те же проблемы, вам интересно, как он их разрешит;
   б) не похож на вас и поэтому все это вам интересно;
   в) вы смотрите с удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героев с собой.
8. Если станут утверждать, что в последнее время вы стали хуже работать, то вы:
   а) станете работать еще хуже;
   б) решите, что вас хотят сбить с толку;
   в) сами решите, что работаете не хуже других.
9. Если шофер такси взглянет на вас с плохо скрываемой досадой, то вы:
   а) решите, что вы ему просто не понравились;
   б) решите, что, может быть, он очень устал;
   в) решите, что он, вероятно, человек вечно недовольный.
10. Как только вы вспоминаете о ваших бабушках и дедушках, с которыми не живете вместе:
   а) вы видите расположение комнат, предметов в их доме;
   б) вам даже иногда «слышатся» их голоса;
   в) вам вспомнится запах в их доме.

Обработка результатов

Если в ваших ответах больше «Б» и «Д», то вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего вас волнуют. Вы не лишены известной доли самокритики.

Если же в ваших ответах больше всего «В» и «Е», то вы слишком упрямы. Важные решения часто принимаете случайным путем, но если ошиблись, постараетесь исправить ошибку.

Ситуационно-ролевая игра «Деловая беседа»

Цели:

1. Научить обучаемых дифференцированно общаться с подчиненными.
2. Развить навыки убеждающей беседы.

Ситуация: Вы работаете директором предприятия не более 3 месяцев. К вам на подпись принесли сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки. Сценарий написан одним из сотрудников маркетингового отдела, имеющего большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций, к тому же являющегося единственным специалистом в вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Просмотрев внимательно сценарий, вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, что сегодня может способствовать снижению конкурентоспособности организации и отпугнет клиентов. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать — его нужно очень серьезно переработать, преобразовать или просто от него отказаться. Обо всем этом вы и должны сообщить автору сценария презентации.

Вам следует учесть, что бывший директор практически всегда был удовлетворен сценариями, написанными этим сотрудником.

Задание: проведите беседу с сотрудником таким образом, чтобы суметь за короткий срок реализовать вашу позицию по поводу серьезной переделки сценария или отказа от него, но при сохранении партнерских отношений с работником. Время на беседу и принятие решения — 10 мин.

Инструкция «сценаристу»: Исполняющий роль сценариста должен сыграть предлагаемый характер. На любые виды переделки он может дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных предложений, не ущемляющих достоинство работника, корректности и психологической компетентности.

Примечание: аттестуемые по очереди разыгрывают свой вариант беседы или меняют по своему усмотрению обсуждаемое задание, оставляя не тронутым замысел по аттестации руководителя. Все инструкции даются

участникам в письменном виде, на подготовку к игре отводится 2—3 мин.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1.	1.
2.	2.
3.	3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какая группа называется малой?
2. Что такое роль и какие роли используются в групповой работе?
3. Зачем нужны групповые нормы и правила?
4. Какие ролевые конфликты вы знаете и в чем их причины?
5. Что такое социальная роль? Назовите ее особенности.
6. В чем специфика референтной группы?
7. Какие виды власти вы знаете, в чем их отличие?
8. Что такое формальное и неформальное лидерство?
9. Назовите факторы, от которых зависит выбор стиля руководства.
10. Что представляет собой психологическая власть, каков ее инструментарий?
11. Как происходит взаимовлияние людей?
12. Какие характеристики позволяют одному человеку влиять на другого?
13. Какую миссию выполняют в групповой работе позиции? Каковы их виды?
14. Каковы психологические механизмы убеждения, внушения?
15. Каковы психологические механизмы манипулирования?

Глава VII

ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

> Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое.
>
> *Блез Паскаль*

Основные цели:

- охарактеризовать деловые беседы, рассмотреть формы постановки вопросов;
- описать психологические особенности публичных выступлений;
- определить особенности презентаций как формы делового общения;
- рассмотреть техники аргументации и возражений;
- рассмотреть свойства и функции письменных коммуникаций;
- предоставить читателю возможность сформировать коммуникативные навыки, выполняя практические упражнения;
- научить осуществлять коммуникативный практикум и самодиагностику.

Ключевые слова:
Деловая беседа, монолог, диалог, полилог, аффективная сфера, когнитивная сфера, публичное выступление, инвенция, диспозиция, элокуция, меморио, произнесение, аргумент, довод, демонстрация, унификация.

ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ

Самым распространенным методом формального и неформального взаимодействия в деловой среде является беседа. Она может быть как самостоятельной формой, так и включенной, например, в деловую встречу.

Любой ситуационный контакт, как правило, включает в себя следующие элементы:

- обращение;
- запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);
- ответ (представление информации или описание ситуации);
- согласование действия (взаимодействие);
- ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

Для того чтобы достичь ожидаемого результата и осуществить намерения, побудившие к разговору, необходимо, чтобы все компоненты предстоящего разговора были обоснованы и мотивированы. Кроме того, важна пространственная среда, в которой происходит разговор. Ее необходимо правильно организовать как с проксемической точки зрения (расстановка мебели, посадка за столом, дистанция), так и с точки зрения конфиденциальности и психологического комфорта.

Взаимодействие людей в процессе общения реализуется в основном в трех коммуникативных формах:

- *монологической*, где преобладают высказывания личности как субъекта — организатора процесса слушания у других субъектов, участников общения (например, публичная речь, лекция, доклад);
- *диалогической*, в которой субъекты взаимодействуют, поочередно обмениваясь информацией, и взаимно активны — по очереди говорят и слушают (беседа, консультация, переговоры);
- *полилогической*, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативным пространством и инициативой и связано со стремлением максимально эффективной их реализации (дискуссия, полемика, спор, диспут).

Для правильной организации разговора целесообразно, как считают специалисты, выделить две сферы: когнитивную и аффективную.

Когнитивная сфера — это сфера познания и осознания. Первая ее часть говорит о том, что необходимо владеть информацией по поводу: «Кто я?», «Где я?», «Каково мое место в данной ситуации?». Вторая часть связана с прагматическими намерениями, она отвечает на вопросы: «Чего я хочу?», «Каким образом этого можно достичь?», «Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого?».

Аффективная сфера — это психологические особенности контакта, поэтому здесь уместны такие вопросы, как: «Кто он (она)?», «Какое место в деловом мире он (она) занимает?», «Каково мое

отношение к нему (к ней)?». Ответ на последний вопрос влияет на эмоционально-психологическое оформление разговора.

Продуктивность результата предстоящего разговора зависит от того, насколько тщательно продуманы и осмысленно использованы все его составляющие.

Рассмотрим характеристики такой распространенной формы делового взаимодействия, как ***беседа***. Беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени и ситуации. Деловая беседа является многофункциональной формой общения, она проводится для:

- обмена необходимой информацией, взаимного общения;
- поддержания деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- введения в инновационные мероприятия и процессы;
- поиска, выдвижения и проектной разработки новых идей;
- контроля и координирования уже начатых мероприятий, акций;
- выявления уровня мотивации и демотивации работников;
- диагностики возможностей работника при найме, оценке, продвижении;
- анализа и разрешения конфликтных ситуаций и пр.

Беседы различаются как по форме, так и по содержанию. Существуют беседы равных по положению и статусу работников, например партнеров, коллег, и не равных, например руководитель — подчиненный. Цель конкретной беседы обычно связана с предметом (темой) разговора.

Беседу целесообразно готовить заранее, предусмотрев не только ее предмет, регламент проведения, важные документы и материалы, но и круг вопросов, которые необходимо обсудить, основные намерения и ожидания.

Деловая беседа, как правило, состоит из пяти фаз:

- начало беседы;
- передача информации;
- аргументирование;
- опровержение доводов собеседника;
- принятие решений.

Начало беседы. Для незнакомых собеседников самой трудной частью беседы является *установление контакта*. Специалисты считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы — это «мост» между партнерами.

Задачи первой фазы беседы:
- установление контакта с собеседником; создание приятной атмосферы;
- привлечение внимания к предмету собеседования;
- пробуждение интереса к беседе;
- перехват инициативы (в случае необходимости).

Специалисты по коммуникации выделяют следующие эффективные приемы начала беседы:
- *снятие напряженности* (комплименты, шутка, приятный тон голоса, теплые слова);
- «*зацепки*» (небольшое событие, сравнение, личные впечатления, нестандартный вопрос);
- *стимулирование игры воображения* (множество вопросов в начале беседы по целому ряду проблем);
- *прямой подход* (начать разговор по теме, без вступления).

Поскольку начало деловой беседы в решающей степени определяет результативность общения, приведем несколько конкретных рекомендаций, описанных в литературе, для установления эффективного личного контакта с собеседником:
- *проявляйте внимание* и искренний интерес к собеседнику и к тому, что он говорит;
- *старайтесь использовать ясные, энергичные, сжатые вступительные фразы и составляйте короткие предложения*, не допуская затяжных фраз, которые длятся без паузы;
- *обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству или «Уважаемый коллега»*. Если требуют и позволяют обстоятельства, то можно обращаться по фамилии или, наоборот, по имени;
- *обеспечьте соответствующий внешний вид* (одежда, манера держаться, прямой контакт глаз, открытые ладони) в соответствии с условиями беседы;
- *придерживайтесь оптимальной дистанции*. Во время беседы лучшая позиция за столом — угловая, а дистанция до 1,2 м. Большое расстояние создает психологический барьер для общения и взаимодействия, маленькое — ухудшает восприятие по гигиеническим причинам (примерно у 30—50 % людей изо рта исходит неприятный, а иногда и зловонный запах, около 9—10 % людей источают интенсивный запах пота);
- *продемонстрируйте уважение* к собеседнику, внимание к его интересам и мнению, пусть он почувствует свою значимость, как личностную, так и профессиональную;
- *оцените положительно* все хорошее в интерьере и техническом оснащении кабинета вашего собеседника, а также в его

деловой репутации, корпоративной культуре организации, которой он управляет (если это кабинет директора);
- *не перегибайте палку* в дипломатических тонкостях и не допускайте фальшивых нот. Как только вы почувствовали, что контакт установлен, переходите к сути вопроса или проблемы.

Передача информации. Это важная составляющая часть беседы. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:
- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации;
- анализ и проверка позиции собеседника, его целей, мотивов и намерений;
- передача запланированной информации;
- формирование основ для аргументации;
- по возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы предполагает диалог, в котором излагаются предпосылки к данному разговору. Партнеры поочередно исполняют роли слушателя и оппонента. Передача и получение информации, элементы дискуссии, постановка вопросов и ответы на них, позитивная критика, в случае необходимости, изучение реакций собеседника — все это позволяет вести беседу доброжелательно, конструктивно, без предубеждений и натиска, ибо как заметил персидский поэт Саади: «Никто не признается в своем невежестве, кроме того, кто, слушая другого, перебивает и сам начинает речь».

Аргументирование и опровержение доводов партнера. В этих фазах формируется предварительное мнение по итогам собеседования, занимается определенная позиция. Если мнения совпадают, то собеседники быстро находят решение, если нет, то используются аргументы, положения и факты, позволяющие подтвердить высказывание или опровергнуть доводы собеседника. Участники обсуждения могут переходить от одного вопроса к другому и возвращаться к первоначальной теме.

Принятие решений. В завершении беседы принимается совместное решение и вырабатывается развернутое резюме, понятное для ее участников, с четко выделенными основными итогами. Главное — обеспечить благоприятную атмосферу и позаботиться о стимулировании собеседника к исполнению намеченного решения и действий.

На завершающей стадии нужно решить следующие задачи:

- достижение поставленных главных или каких-то альтернативных целей, если главных достичь не удалось;
- закрепление в сознании собеседника результатов и общих решений, достигнутых в беседе;
- создание у собеседника настроя на практическое выполнение (внедрение) достигнутых в беседе решений;
- резервирование, в случае необходимости, возможности дальнейшего развития деловых контактов с собеседником на перспективу.

Специалисты по коммуникации рекомендуют в ходе беседы придерживаться следующих «неписаных» правил, относящихся скорее к деловому этикету, среди них, например, такие:

- если другой человек не услышал заданного вопроса, то вопрос следует повторить;
- если говорят именно для вас, то следует смотреть на говорящего;
- если беседуют более чем два человека, то необходимо позаботиться, чтобы каждый имел возможность говорить одинаковое время;
- если участник беседы значительно старше по возрасту, то в общении с ним следует воздерживаться от употребления бранных выражений и непристойностей;
- если нужно сказать что-то конфиденциально, то говорите тише.

Официальное завершение обсуждения часто включает в себя выражение удовлетворенности итогами беседы. Молодые люди иногда задают вопрос: что нужно сделать, чтобы стать интересным собеседником? Ответ: сообщайте другим качественную и интересную информацию. Чем больше человек компетентен в области обсуждаемых вопросов, тем больше шансов, что он станет интересным собеседником.

Вот несколько советов для молодых людей, желающих создать информационную базу для разных разговоров:

- читайте каждый день газеты, следите за событиями в мире, в России;
- читайте как минимум один еженедельный журнал новостей или специальный журнал, художественную литературу, следите за новинками;
- смотрите телевизионные документальные фильмы и специальные новости так же внимательно, как развлекательные и спортивные программы;
- посещайте театры и концерты, смотрите кино;

- посещайте музеи, выставки, исторические места, занимайтесь туризмом.

Выполните задание

Вспомните случаи, когда вы звонили с улицы по мобильному телефону. Чем отличаются эти беседы от разговоров по обычному стационарному аппарату? Они длиннее? короче? На что они больше похожи — на деловые обсуждения проблем или на непринужденную беседу? Обоснуйте свое мнение. Какую разницу вы видите в этикете при телефонном разговоре и личной беседе?

ПУБЛИЧНЫЕ РЕЧИ

Публичные речи могут быть самостоятельным жанром деловой коммуникации, а могут быть включены в какие-то формы, например совещания, конференции, презентации, митинги, праздники. Любая речь должна обладать качествами хорошего собеседования, ориентирована на слушателей, направлена на достижение прагматичной цели.

Как и в любой форме делового общения у речи должна быть продумана внутренняя структура, поэтому она должна содержать вступление, основную часть и заключение.

Античный риторический канон выделял пять этапов подготовки и произнесения речи:

- *инвенция*, или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал;
- *диспозиция*, или «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии и иллюстрации к материалу;
- *элокуция*, или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование вступления и заключения, окончательная редакция текста;
- *меморио*, или «запоминание». На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть, даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, т. е. выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля;
- *произнесение* речи.

Эффективное публичное выступление с речью зависит от ее предназначения и вида. Различают речи: информационные, убеждающие, призывающие к действию, по специальному поводу (протокольная, траурная, торжественная, речь на юбилее и пр.).

Как уже было отмечено, речь необходимо тщательно готовить. Тема должна быть не только интересной, важной и понятной для слушателей. Она должна отражать следующие факторы:

- основные и групповые интересы аудитории;
- злободневные интересы;
- конкретные интересы отдельных слушателей;
- новизну;
- заложенные в теме полярные мнения.

Кроме того, тема должна соответствовать познаниям и личным интересам оратора, должна быть уместна в конкретной ситуации и соответствовать аудитории.

Важными элементами речи являются ее введение и заключение (правило рамки). Манера, в которой оратор представляет начало речи, очень сильно влияет на первое впечатление слушателей и интерес к оратору. Обычно у введения две цели: установить контакт со слушателями и привлечь внимание аудитории. Эффективные приемы, обычно используемые во введении:

- поразительное заявление;
- адресное обращение к аудитории;
- описание ситуации;
- цитирование известной личности;
- постановка риторического вопроса;
- использование уместного юмора.

В заключении, поскольку оно остается в памяти, оратору следует снова коснуться центральной идеи. Хорошее заключение показывает слушателям, что тема полностью раскрыта. Вот несколько самых распространенных способов того, как оратор может завершить свою речь:

- подытожить основные пункты;
- предложить решение;
- процитировать известную личность;
- побудить слушателей достичь каких-то конкретных целей;
- обрисовать будущее в случаях, когда ваше предложение будет принято или не принято.

Способность грамотно организовать и представить публично свои мысли является важнейшим фактором, определяющим личный и профессиональный успех человека, его конкурентоспособность. Ситуация, когда оратор говорит, а другие слушают и адек-

ватно реагируют или отвечают на комментарии, — это эффективная возможность увидеть себя со стороны и понять, как оценивают тебя другие.

Сообщение будет воспринято благоприятно тем вероятнее, чем больший кредит доверия, авторитет у аудитории имеет оратор. В любом случае оратору следует постоянно контролировать ситуацию и уметь вовремя, в зависимости от реакции аудитории, перестраиваться, менять стратегию и действовать с самыми лучшими намерениями.

Для успеха любой речи необходимо соответствовать следующим требованиям:

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;
- включать в основную часть речи центральную идею, основные мысли и подтверждающие материалы: цитаты, примеры, аналогии, статистику;
- затрагивать личные мотивы слушателей, их интересы;
- выражать мысли кратко, образно и эмоционально;
- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;
- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей, их сенсорные каналы и убеждения;
- последовательность основных мыслей оратора должна соответствовать следующим схемам: хронологическая, тематическая, пространственная, логическая.

Специалисты предлагают несколько правил, нарушение которых может оттолкнуть аудиторию, утомить слушателей и способствовать потере контакта, а значит, привести к деструктивному (конфликтному) взаимодействию. Чтобы не допустить такой ситуации, оратору целесообразно соблюдать следующие правила:

- не демонстрировать собственную значимость. Для этого вместо местоимения «я» лучше использовать так называемый «вы-подход», т.е. «вам будет интересно», «вы узнаете»;
- не начинать речь с извинений (например: «Извините за то, что я занимаю ваше время»). Если нужно в чем-то извиниться, то лучше пусть это сделает тот, кто представляет выступающего;
- не злоупотреблять фактами и цифрами, произносимыми к тому же в устной форме. Целесообразнее представлять необходимый фактический материал в визуальной форме;

- избегать нелитературных слов, сложных профессиональных терминов, примитивных словечек. Следует использовать стандартные выражения для конкретной аудитории, на понятном ей языке;
- не рассказывать неуместных, в том числе «грязных», шуток, анекдотов и историй. В то же время правильная шутка, своевременно рассказанная на профессиональном уровне, может быть не только хорошо воспринята, но и весьма полезна;
- не делать язвительных замечаний по поводу особенностей участников взаимодействия, тем более их религиозной, расовой, возрастной, гендерной (половой) принадлежности. Если все же необходимо что-то критическое сказать, то лучше сохранять корректность и осуществлять критику «по всем законам искусства», то есть «Lege artis».

Выполните задания

1. Придумайте предложения со следующими выражениями: Ахиллесова пята, крокодиловы слезы, калиф на час, между Сциллой и Харибдой, Пиррова победа, Дамоклов меч, Двуликий Янус, Прокрустово ложе, слава Герострата, Вавилонское столпотворение, бочка Диогена, Аника-воин, Авгиевы конюшни.
2. Составьте предложения со следующими омонимами.
   А. Среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество).
   Б. Повод (предлог, причина) и повод (ремень).
   В. Свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).
   Г. Команда (приказ), команда (группа спортсменов) и команда единомышленников.

ПУБЛИЧНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, АРГУМЕНТАЦИИ И ВОЗРАЖЕНИЯ

Презентации. Одной из распространенных коммуникативных форм, широко используемых в современной практике взаимодействия в условиях конкуренции, стала презентация, средствами реализации которой, как правило, являются техники задавания вопросов, формулирования ответов, аргументации и возражения. Презентация (от англ. *presentation*, от лат. *praesentatio* — представление; торжественное ознакомление; предъявление чего-л.) — это

публичное представление. Именно в презентациях новой идеи, проекта, книги, продвижения товара, рок-группы, открытия новой фирмы, предложения образовательной услуги, выставки — убеждающие компоненты превалируют.

Целей презентации может быть несколько:

- создать о себе (об организации, услуге) положительное общественное мнение;
- вызвать интерес, продемонстрировать возможности, преимущества;
- убедить других принять ваши идеи, предложения, заключить договора, контракты;
- проявить лидерские качества и интеллектуальный потенциал презентаторов;
- продемонстрировать качество и сервис и пр.

Поскольку презентация — это процесс коммуникации, то на него распространяются все правила эффективного общения: публичного говорения и слушания, использования всех сенсорных каналов, невербальных и аудиовизуальных средств влияния. Для эффективной презентации важен также процесс дистилляции, т.е. отбора из всей информации самой существенной, убедительной и доказательной. Кроме того, презентация — это творчество, которое предполагает не только подготовленность и импровизацию, но и искусство маневрирования разнообразными средствами с учетом целей, особенностей аудитории и актуальности момента.

При подготовке текста презентации необходимо помнить, что процедура презентации — это отточенный алгоритм, для реализации которого следует соблюдать *правило трех*, т.е. использовать не менее трех ключевых пунктов.

Открывающая часть презентации — введение, далее следуют: ключевой пункт 1, переход, ключевой пункт 2, переход, ключевой пункт 3, затем обзор и заключение. Оставшееся время отводится ответам на вопросы.

Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов (новой книги, изделия, услуги); специалистов, которые могут профессионально рассказать о новинках; экспертов, способных подтвердить преимущества, качественные характеристики, удовлетворяющие разнообразные потребности потребителей. Кроме того, в целях демонстрации товара или услуг (например, образовательных — тренинг развития навыков общения) подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

Большое значение для успешной презентации имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал. Первое впечатление о предмете презентации создает внешний вид ведущего. Его осанка, поза, жестикуляция, общий эстетический облик имеют зачастую решающее значение. Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание речи должно быть грамотным, с правильными ударениями, а подача информации — экспрессивной и убедительной. Факты, используемые в презентации, должны быть безупречны и организованы в определенной логической последовательности.

Признаки эффективно представленной информации на презентации:

- увлекательность (внимание);
- содержательность (для слушателей);
- запоминаемость (чтобы запомнили);
- активизация (побуждает к действию);
- сбалансированность (гармония объективной информации и индивидуального стиля).

Более привлекательной делают презентацию визуальные технические средства. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна. В этих случаях информация представляется во всех пяти сенсорных каналах: увидеть, услышать, почувствовать, попробовать, почуять особый аромат (если это презентация парфюмерии, цветочного магазина или кофе).

Поэтому на презентациях обычно широко практикуются специальные выставочные стенды, плакаты, витрины, демонстрация фильмов, стеллажи с товаром, который можно потрогать руками, и практическая демонстрация деятельности приборов или механизмов — такая презентация более убедительна, красноречива и достоверна.

Подготовка к презентации включает в себя разработку сценария, составление подробного плана подготовки и проведения, написание всех необходимых текстов, рекламных материалов, закупку сувениров.

Успешная презентация включает в себя следующие элементы, влияющие на ее результативность (5 «С» презентаций):

- *структура* презентации — компоненты, из которых она состоит; в ней должны быть все необходимые, перечисленные выше, части;

содержание презентации — все, что оказывает наибольшее влияние на восприятие аудитории;

стиль презентации — может быть высокий, деловой, дружеский, т.е. такой, который создает необходимую для конкретной ситуации атмосферу, формирует и демонстрирует корпоративный имидж, но при этом позволяет полностью отразить предмет презентации;

сопровождение презентации — все, что окружает, внешние составляющие самого пространства, где происходит презентация (зал, столы и стулья, их расположение, количество людей, флипчарты, доски, ноутбуки, слайды), все, что влияет на эффективность и пробуждение необходимых эмоций слушателей;

ситуативное управление — поддерживание постоянного контакта с аудиторией, установление обратной связи с ней и адекватное реагирование на ее поведение, корректные ответы на вопросы, взаимодействие с «провокаторами» (людьми, имеющими негативное отношение к проблеме, иные взгляды и позиции), оптимальное невербальное поведение, соблюдение регламента.

Все перечисленные элементы должны быть тщательно отработаны.

Интерактивное упражнение

Во время учебных занятий разбейте группу на «сторонников» и «противников» для обсуждения вопроса «Следует ли запретить производство и продажу сигарет?». Представители каждой группы должны выступать поочередно — обратиться к участникам, убедительно изложить свою позицию, постараться привлечь слушателей на свою сторону.

После окончания всех выступлений участники пишут, какие ораторы произвели на них наиболее сильное убеждающее воздействие, какие понравились своей манерой поведения и речи, какие выступления были наиболее удачными.

Далее следует проанализировать контакт, выразительность, убедительность выступлений, отношение к предмету (положительное, отрицательное), отношение к аудитории (закрытое—открытое).

Затем группами по 3—5 чел. нужно составить проекты «Памятки презентатору» (основные правила организации убеждающего выступления) и, обсудив проекты, выработать совместную «Памятку».

Аргументация и построение возражений на презентациях. Убеждающая презентационная речь — это процесс, в ходе которого передается сообщение, предназначенное для укрепления опре-

деленного убеждения аудитории, его изменения или побуждения к действию. Стратегия и тактика аргументаций на презентациях во многом зависит от особенностей мыслительной деятельности человека, потому что логика развития явлений получает отражение в нашем мышлении. Известны три распространенные формы мышления:

- *понятие* (отражает общие и самые существенные свойства предмета или явления, его содержание и объем);
- *суждение* (представляет собой форму мысли, в которой отражается связь между предметами или явлениями);
- *умозаключение* (цепочка суждений, последнее из которых — заключение — является новым знанием, выводимым из уже известных суждений, называемых посылками).

На начальном этапе презентационного выступления необходимо ввести *предмет сообщения* (ключевое слово) и удерживать его в сознании аудитории путем периодического акцентирования внимания. Предмет отвечает на вопрос «О чем мы говорим?». Любое утверждение, высказанное вслух на презентационном сообщении, должно быть логически обоснованно. С этой целью используются тезис, аргументация и демонстрация.

Тезисом обычно называют четко сформулированную и высказанную мысль, которую следует обосновать. Тезис отвечает на вопрос «Что мы доказываем?». Формулировка тезиса должна исключать возможность понимания утверждения в другом смысле. Он должен быть предельно конкретным и кратким.

Тезис подкрепляется ***аргументами и доводами***, которые называют также основанием доказательства. Аргументы отвечают на вопрос «Чем доказываем?». Основанием доказательства могут быть совокупность фактов, статистические данные, теоретические положения, веские аргументы, ссылка на признанные авторитеты, например юридические нормы, статистика, суждения, основанные на профессиональном или житейском опыте, и пр.

Третий элемент обоснования — ***демонстрация*** — показ того, как из данных аргументов следует тезис. Демонстрация отвечает на вопрос «*Как доказываем?*». Она демонстрирует ход наших рассуждений. Доказать что-либо можно непосредственно — путем наблюдения, собранных фактов и посредством рассуждений, т.е. логических умозаключений.

Убедить, а тем более переубедить кого-либо — это сложная задача. Для ее решения необходимо прежде всего соблюдать следующие принципы.

Принцип формулировки конкретной цели выступления. Цель убеждающей презентации — сформировать или изменить мнение слушателей. Необходимо, чтобы слушатели согласились с целесообразностью представленного выступающим мнения. Например: «Я хочу, чтобы аудитория считала, что новая книга по коммуникативной компетентности с практическим инструментарием необходима для развития профессиональной компетентности учителя». В данном примере ориентация сделана на то, во что следует верить слушателям. Если же необходимо побудить слушателей к действию, то в цели выступления должно быть не только декларировано желание добиться согласия аудитории, но и побуждение к тому, чтобы они действовали. Например: «Я хочу, чтобы мои слушатели имели в своей профессиональной библиотеке такую нужную для успеха книгу, а для этого приобрели ее».

Принцип адаптации к установкам слушателей. Установка — это преобладающие или устойчивые чувства, позитивные или негативные, связанные с неким человеком, объектом или вопросом. В практике общения люди обычно выражают свои установки через мнение о чем-либо.

Следовательно, чтобы убедить участников презентации, необходимо знать их мнения, точки зрения, т.е. превентивно изучать аудиторию. Мнение аудитории чаще всего концентрируется вокруг определенной точки (например: ни «за», ни «против»; или рассматривается в пределах от благосклонного до враждебного), представляющей обобщенную установку аудитории по отношению к предмету.

Если известно, что отношение к обсуждаемому предмету *позитивное*, то можно сконцентрировать внимание на конкретной программе действий, способной их вдохновить. Если определенное мнение *нейтрально*, то слушатели могут рассуждать объективно и воспринимать разумные доводы. Если существует *негативная установка* по отношению к обсуждаемому предмету, то следует приводить аргументы, которые будут убедительны, и хорошие практические примеры, подтверждающие аргументацию. При наличии *враждебной* точки зрения (например, у конкурентов) целесообразно начать свою речь издалека или не ставить целью убеждение, тогда можно добиться того, что аудитория, прослушав речь, возможно, хотя бы немного изменит отношение к предмету.

Принцип хороших доводов и доказательств. Убедить аудиторию легче, считают авторы книги «Общение. Интенсивный курс», когда выступающий на презентации владеет разумными доводами и доказательствами в поддержку своих целей. *Довод* — это заявление,

Таблица 8. **Адаптация стратегии убеждающей речи к установкам слушателей**

Установки слушателей		Выбор стратегии
Если ваши слушатели...	Тогда они, возможно...	И вы можете...
Настроены исключительно благосклонно	Готовы действовать	Представить им практические предложения. Делать акцент на мотивации, а не на информации и доводах
Настроены благосклонно	Уже во многом разделяют мнение оратора	Поддержать и укрепить существующие мнения и установки, чтобы направить их действия по определенному курсу
Умеренно благосклонно	Готовы принять точку зрения оратора, но без особенных обязательств	Усилить позитивную установку, подчеркивая доводы, подкрепляющие вашу точку зрения
Ни «за», ни «против»	Не информированы	Подчеркнуть информацию, говорящую в пользу мнения или необходимости действовать
	Нейтральны	Подчеркнуть доводы, согласно которым стоит согласиться с мнением или действовать
	Безразличны	Сосредоточиться на том, чтобы побудить их увидеть важиость предложения или серьезность проблемы

Не совсем согласны	Сомневаются в разумности вашей позиции	Предоставить доводы и доказательства, которые помогут лучше понять позицию оратора
Не согласны	Придерживаются мнений, противоположных мнению выступающего	Привести яркие и убедительные аргументы. Сосредоточиться на том, чтобы изменить мнение аудитории, а не на том, чтобы побудить их к действию. Давать материал объективно и избегать усиления враждебности
Настроены враждебно	Совершенно не готовы воспринимать позицию оратора	Заставить их усомниться в правильности своих позиций. Постараться сделать так, чтобы они поняли точку зрения выступающего

объясняющее, почему предложение оправданно. В основе доводов, как уже было отмечено выше, лежат умозаключения (табл. 8).

Умозаключения, или рассуждения, бывают:

- *дедуктивные* (от лат. *deductio* — выведение) — логический вывод в процессе мышления от общего к частному;
- *индуктивные* — логический вывод в процессе мышления от частного, от экспериментальных данных к общему положению, принципу, закону;
- *по аналогии* — логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении. Считается, что это наиболее слабая форма доказательств;
- *путем указания на признак* — заключение основано на присутствии доступных наблюдению фактов. Признаки — это индикаторы и иногда следствия. При недостаточности признаков, рассуждения, как правило, не убедительны;
- *установление причинно-следственных отношений*, вывод делается на основе влияния какого-то обстоятельства или набора обстоятельств;
- *обобщение на основе примеров*, т.е. доказывается, что нечто верное в том или ином случае будет верным всегда. Эти связи выстроены с помощью обобщения, сделанного на основе опросов и предсказаний. Однако иногда такие рассуждения могут быть недостоверны и неубедительны.

Веские доводы отличаются тем, что они должны:

- быть подкреплены фактическими доказательствами, конкретными фактами;
- иметь отношение к предложению;
- оказывать воздействие на предполагаемую аудиторию.

Для того чтобы доказательства, которыми пользуется выступающий на презентации, не были субъективным мнением и звучали убедительно, ему необходимо при подготовке ответить как минимум на три вопроса.

1. Из какого источника взяты сведения? (люди, книги, журналы — какова их надежность и достоверность, предвзятость или объективность).

2. Современны ли сведения? (сведения пятилетней давности могут оказаться неверными сегодня).

3. Имеют ли эти сведения отношение к делу? (необходимо убедиться, что доказательство служит непосредственным обоснованием представляемых доводов).

В практике выступлений на презентациях иногда демонстрируются распространенные о ш и б к и при подборе доводов и аргу-

ментов, которые негативно влияют на результативность. К ним относятся:

- *поспешное обобщение* — примеров должно быть достаточно, чтобы слушатели могли быть уверены, что это не изолированные примеры и не отдельный слабый пример;
- *ложная причина* — выступающие иногда используют заблуждения, основанные на ложных причинах, не связанных с результатом;
- *апеллирование к авторитетам* — зачастую приводятся примеры, высказанные тем или иным человеком, не являющимся общепризнанным авторитетом в данном вопросе;
- *переход на личности* (*аргумент «ad hominem»*) — такой аргумент, как уже было отмечено ранее, нацелен на человека, выдвинувшего тезис, а не на содержание самого тезиса.

Выполните задание

В течение трех дней обращайте внимание на то, что говорят ваши друзья, родственники, коллеги и руководители, желая подкрепить свои утверждения. Затем ответьте на следующие вопросы.

А. Замечали ли вы, что люди использовали какие-то из описанных выше четырех типов ошибочных рассуждений?

Б. Почему, на ваш взгляд, они использовали такие рассуждения?

Принцип организации доводов в соответствии с установками аудитории. Отбирая доводы, необходимо прогнозировать реакцию слушателей. В литературе описаны распространенные схемы, по которым целесообразно строить убеждающее выступление, — это методы изложения рациональных доводов, решения проблемы, сравнительных достоинств и мотивации. Причем самые важные доводы следует приводить в конце выступления.

Принцип мотивации. Он предполагает говорение со слушателями так, чтобы создать для них мотивацию. Мотивация чаще всего возникает в результате *использования стимулов*, важных для человека, и *эмоционального языка*, лежащего в основе экспрессивной модели общения. Для того чтобы стимул имел для слушателя какую-то ценность, он должен быть значимым. В свою очередь, значимость стимула подразумевает, что он пробуждает эмоциональную реакцию. Известно, что воздействие стимула наиболее сильно, когда он является частью какой-нибудь значимой цели. Например, стимул указывает на благоприятное соотношение из-

держек и вознаграждений в виде экономической выгоды, хорошего самочувствия, престижа, улучшения репутации и т. п., а издержки — это затраченное время, энергия, потерянные деньги или любые негативные последствия взаимодействия.

Наряду со сказанным, стимулы должны также удовлетворять основные потребности людей. Например, физиологические — еда, питье; потребности в безопасности — долгосрочное выживание и стабильность; потребности принадлежности и любви — друзья, семья; потребности уважения, признания — материальное благополучие, статус, власть; когнитивные потребности — потребности знания и понимания; эстетические потребности — в порядке и красоте; потребности самоактуализации — реализация потенциала личности.

Предварительно получив информацию о ведущих потребностях слушателей, выступающий на презентации может соответственно скорректировать свою роль. Кроме того, используя эту информацию, он может вызвать соответствующие эмоции у аудитории (страх или радость, гнев или удовлетворение) с помощью разнообразных вербальных и невербальных средств, рациональных доводов и аргументов, а также эмоциональных элементов, действующих взаимосвязано.

Принцип завоевания доверия. Речь становится эффективной лишь тогда, когда все, что делает и говорит выступающий, вызывает доверие у аудитории. Обычно это происходит в тех случаях, когда специалист или эксперт компетентен в вопросе, подготовлен, подчеркивает заинтересованность аудитории, демонстрирует энтузиазм и ораторское мастерство, ведет себя этично. Этичность выступления предполагает прежде всего правдивость сообщаемой информации. Выступающий дает информацию в перспективе, при этом воздерживается от личных нападок на тех, кто не согласен с его мнением, при необходимости приводит источники любой сообщаемой им негативной информации.

Принцип презентации. Он предполагает, что убеждение аудитории произойдет быстрее, если выступающий владеет презентационными умениями и навыками, ключевой коммуникативной компетентностью.

Таким образом, для эффективной презентации необходимо использовать все перечисленные принципы, стратегии и тактики аргументирования; прагматически структурировать информацию; выделять ключевые слова, формирующие отношение к предмету презентации; продумать впечатляющие начало и конец выступления.

Выполните задание

Подготовьте речь продолжительностью 4—7 мин, целью которой будет повлиять на мнение слушателей или побудить их действовать. Обязательно составьте конспект выступления.

В дополнение к конспекту напишите план адаптации убеждающего выступления к вашей будущей аудитории, в котором рассмотрите следующие вопросы.

А. Как ваша цель адаптирована к установке, преобладающей в вашей аудитории: позитивной, негативной или нейтральной?

Б. Какие доводы вы будете приводить и какую схему организации своей речи выберете для того, чтобы она соответствовала вашей теме и вашей аудитории?

В. Как вы собираетесь утверждать в глазах аудитории представление о себе как о достойном доверия человеке?

Г. Как вы собираетесь мотивировать слушателей, используя стимулы или обращаясь к их эмоциям?

Для того чтобы правильно составить план выступления, воспользуйтесь информацией, представленной в этой главе учебного пособия.

ПИСЬМЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ: СВОЙСТВА И ФУНКЦИИ

Деятельность людей в организации невозможно представить без работы с деловыми документами, без переписки. Подсчитано, что на составление служебных документов и работу с ними у некоторых категорий работников управления тратится от 30 до 70 % рабочего времени.

В деловой сфере используются разные виды письменной коммуникации, но самой распространенной формой является служебная переписка, которую называют иногда «общением в миниатюре». Деловая переписка способствует установлению прочных связей с потребителем, деловыми партнерами, клиентами, улучшению взаимодействия различных служб и подразделений организации, а также улучшению качества менеджмента и увеличению оборота фирмы.

Д. М. Лэйхифф и Дж. М. Пенроуз рассматривают 10 характерных особенностей, которые делают письменные коммуникации эффективными. Рассмотрим их подробнее.

Тактичность. Прежде чем отправить кому-либо послание, необходимо проанализировать целевую аудиторию, т. е. особенности

того человека, кто принимает сообщение: создать мысленный образ читателя, представить себе его образовательный уровень. Стиль письма должен учитывать эти особенности и быть корректным.

В письме принято обращаться к конкретному человеку. Слишком высокий или слишком низкий стиль письма может оскорбить читателя. Бестактность проявляется тогда, когда авторы письма пытаются произвести впечатление, а не выразить суть вопроса. Это сбивает читателя с толку и может привести к неэффективному ответу. Тактично написанное письмо обращается к конкретной личности. Вместо «Уважаемый менеджер по персоналу» лучше написать «Уважаемый Владимир Григорьевич». Тактичность предполагает также избегание дискриминации партнеров по половому признаку. Например, в тексте «студент должен попытаться решить свою проблему, изложив жалобу куратору курса» не отражены интересы студенток, и это может их обидеть.

Для устранения этой проблемы можно использовать следующие возможности.

Использовать слово «человек». Например:

- *дискриминирующее выражение*: «Когда вы назначаете встречу с бизнесменом, помните о важности времени»;
- *не дискриминирующее*: «Когда вы назначаете встречу с человеком, занимающимся бизнесом, помните о важности времени».
- Использовать множественное число. Например:
- *дискриминирующее выражение*: «Любой служащий будет продвигаться по службе, исходя из его способностей и трудового стажа»;
- *не дискриминирующее*: «Служащие будут продвигаться по службе на основании их способностей и трудового стажа».

Использовать слова «вы» и «ваши». Например:

- *дискриминирующее*: «Любой работник должен каждое утро своевременно пробивать свою карточку рабочего времени»;
- *не дискриминирующее*: «Своевременно пробивайте вашу карточку рабочего времени каждое утро».

Многие слова потенциально могут указывать на пол, поэтому следует найти им наиболее подходящие заменители.

Для демонстрации тактичности следует не использовать слова, которые могут обидеть получателя письма. К ним относятся слова-стереотипы, языковые шаблоны, способные вызвать негативные ощущения. Нужно быть особенно корректными, если затрагиваются этнические, религиозные темы или темы, связанные с нетрудоспособностью человека.

Таким образом, для того чтобы текст письма был тактичен, необходимо сконцентрироваться на восприятии получателя — обращаться к его интеллекту, к конкретной личности, стараясь избежать указаний на пол и не обидеть.

Выполните задание

Определите характер ошибок в следующих предложениях.

1. Мы провели в нашем районе форум доярок.
2. Они внесли огромную лепту в выполнение плана.
3. Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.
4. В этом тексте выступления много дефектов.
5. Она получила фиаско во время выступления.
6. Во время интервала между лекциями в аудиторию вошел преподаватель.
7. Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.
8. Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.
9. Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.
10. Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.
11. Эта альтернатива — оптимальный вариант.
12. Команда спортсменов по футболу потерпела фиаско.
13. Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.

Персональность. Она предполагает при написании писем деловым партнерам акцентирование внимания на местоимения «вы» и «ваши», а не на «я», «мы», т.е. вместо фразы «Я хочу выразить свою благодарность за...» следует написать «Благодарим вас за оказанную услугу», или вместо фразы «Мы отправили документы по почте» написать «Вы получите документы по почте», и пр. Когда в деловой переписке используются слова «вы» и «ваши» — это делает центром внимания читающего именно само сообщение.

Один или два раза на протяжении письма в нем можно упомянуть имя партнера, которому адресовано послание, чтобы подчеркнуть его значение.

Тактичный и персональный стили общения в письме тесно взаимосвязаны. Альтернативой использования местоимений «мы» и «я» может быть использование вместо них названий компаний

или ссылки на отдел. Например, «Компания МАКСИДОМ ценит вас как покупателя» или «Кафедра социального менеджмента знает, насколько квалифицированным работником вы являетесь», «В школе с математическим уклоном вы считаетесь лучшим специалистом».

Позитивность. Реакция людей на ваше письмо зависит от того, какой коммуникативный климат вы с ними устанавливаете. Климат может быть как позитивным, так и негативным. При написании делового письма важно проявить как можно больше доброй воли и создать благоприятный климат для взаимодействия. С этой целью следует избегать употребления таких негативных слов, как «задержка», «нельзя», «невозможно», «неудобство», «затруднение», «несогласие» и «недоразумение». Негативный пример: «Мы не сможем встретиться раньше второй половины среды»; позитивный: «Мы сможем встретиться после двух часов в среду».

Позитивный климат означает, что в отношениях деловых партнеров используется позитивный тон. Кроме тщательно подобранных слов целесообразно также использовать акценты и логические ударения. Всегда лучше сначала излагать плохие новости, а затем переходить к хорошим, читающий партнер обычно, как и в устной коммуникации, запоминает то, что сказано в конце, к тому же плохие новости уже известны. Для смягчения перехода можно использовать специальные слова, которые называются *реверсивными* (от лат. *reversus* — обратный).

Примеры реверсивных слов и фраз: «однако», «вместе с тем», «с другой стороны», «в то же время», «к сожалению». Из вышеперечисленных слов следует избегать выражения «к сожалению», поскольку эта форма употребляется, как правило, перед негативными сообщениями.

Другой способ добиться максимальной конструктивности письма — правильная расстановка акцентов посредством соответствующего размещения информации. Следует помнить, что сведения, приводимые в начале или в конце письма, привлекают наибольшее внимание читателя. Поэтому если мы размещаем негативную информацию в середине письма, подальше от его начала и конца, то к ней будет привлечено минимально возможное внимание. В письменной коммуникации используется также метод *многократного акцента*, т.е. позитивное сообщение можно повторять и в тех же самых словах, и по-другому в пределах одного фрагмента письма.

Энергичность и активность. Сильной конструкцией для формулировки предложения в тексте является действительный залог, по-

скольку подлежащее выполняет действие. Страдательный залог является более слабой конструкцией, поскольку действие оказывается на подлежащее. Например, страдательный залог: «Компенсация за брак будет вам выслана» или «Сценарий был разработан И. Н.». Действительный залог: «Вы получите возмещение убытков» или «И. Н. разработал этот сценарий».

Страдательный залог не является единственным средством снять негативный акцент с высказывания. Фразу можно переписать в более позитивном стиле. Например, вместо фразы «Ваш кредит был проверен» в действительном залоге написать «Чтобы гарантировать использование кредита в интересах клиента, мы проверяем все операции с кредитом».

Выполните задание

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской.

Похождения, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, бартер, сотрудничество, конфронтация, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия, новый русский.

Цельность. В деловой корреспонденции принято использовать в каждом предложении лишь одну мысль. С этой целью важно использовать преимущественно простые предложения. Но самый большой эффект дает умелое сочетание простых, сложносочиненных и сложноподчиненных предложений. Это позволяет изменить в лучшую сторону ритм письма, хотя может негативно повлиять на его цельность. Например:

«Благодарим вас за сделанную покупку, купленный вами компьютер будет доставлен вам во вторник, с 15 до 19 часов» (сложносочиненное предложение). Лучшая формулировка: «Благодарим вас за сделанную покупку. Купленный вами компьютер будет доставлен вам во вторник, с 15 до 19 часов» (два простых предложения).

Важно также, чтобы каждый абзац имел лишь одну главную мысль. Например:

«Нам необходимо срочно переговорить о планах развития нашего подразделения. Отчет должен появиться лишь в следующем месяце, и я боюсь, что у нас практически не осталось времени на

перемены. Я могу представить данные по итогам нашей деятельности за прошлый квартал. Нам необходимо обсудить с вами их плюсы и минусы. Мы превысили затраты на командировки и обучение персонала. К письму прилагаются счета и отчеты по командировкам. Немыслимо! Вы дали на это разрешение?»

Как видно из текста, автор письма излагает сразу три разные мысли: о плане развития подразделения, о затратах и их превышении и о счетах и командировочных отчетах. Этот текст целесообразно разделить на три части для лучшего восприятия адресатом. Например: «Нам необходимо срочно переговорить о планах развития нашего подразделения. Отчет должен появиться лишь в следующем месяце, я боюсь, что у нас практически не осталось времени на перемены.

Я могу представить данные по итогам нашей деятельности за прошлый квартал. Нам необходимо обсудить с вами их плюсы и минусы. Мы превысили затраты на командировки и обучение персонала.

К письму прилагаются счета и отчеты по командировкам. Немыслимо! Вы дали на это разрешение?»

Такое разделение позволяет читателю понять, что важных мыслей три, текст читать становится удобнее. Такая шлифовка абзацев и разделение на части обеспечивает цельность информации.

Связность. Логическая связь отдельных мыслей письма и их разумное размещение в рамках документа называется связностью, имеющей значение не только для предложений, но и для абзацев. Отсутствие связности в предложениях зачастую зависит от неоднозначного использования местоимений, таких, как «этот», «тот» и «это». Например, неясно: «Ваш электрический чайник будет работать тихо и быстро; это сэкономит вам деньги»; ясно: «Ваш электрический чайник будет работать тихо и быстро. Его быстродействие сэкономит вам деньги».

«Висящие» конструкции также создают трудности для восприятия предложения. Они возникают тогда, когда глагольные конструкции («сидя за письменным столом», «используя компьютер» и т.д.) в начале или в конце предложения не имеют четкой и логической связи с соответствующим существительным или местоимением. Например, неясно: «Ошибки в расчетах были найдены, используя компьютерную программу для электронных таблиц»; ясно: «Мы нашли ошибки в расчетах, используя компьютерную программу для электронных таблиц».

Для усиления связности абзацев можно использовать *параллельные конструкции*, т.е. повторение предложений-шаблонов,

слова-связки, которые служат переходами или мостами между отдельными мыслями. Например «также», «кроме того», «однако», «и», «следовательно» и «таким образом». Следующий способ усиления связности абзаца — список или хронологический ярлык каждого из списка, например: во-первых, во-вторых, в-третьих. Можно также задать ориентиры, т.е. дать основным мыслям короткие заголовки.

Связность может быть достигнута и за счет составления четкого плана, который придаст написанному тексту ясность. Чем тщательнее будут распределены высказываемые соображения по тексту письма, тем более организованно и логично они будут выглядеть на бумаге. Можно, например, использовать формулу для написания убедительных писем — *AIDA* (*Attention* — внимание, *Interest* — интерес, *Desire* — желание, *Action* — действие).

Выполните задание

Используя формулу AIDA, напишите план делового письма (тематика по выбору), по аналогии с приведенным ниже примером.

Внимание

А. Немного статистики о производительности.

Б. Немного статистики о снижении производительности из-за потерь времени.

Интерес

А. Роль работников в успехах компании.

Б. Ссылки на политику компании относительно рационального использования рабочего времени.

Желание

А. Последствия соблюдения политики компании относительно рационального использования рабочего времени.

Б. Последствия несоблюдения политики компании относительно рационального использования рабочего времени.

Действие

А. Краткий призыв к пониманию.

Б. Благодарность за понимание.

Четыре высказанные идеи предполагают наличие в письме четырех абзацев. Это логическое планирование нашей памятки для будущего письма, понятного адресату.

Ясность. Как правило, она предполагает подбор точных слов, четкую структуру предложений и абзаца, а также общую организацию того, что пишется, независимо от жанра текста — письмо,

докладная записка или отчет. Ясность предполагает также введение тематических предложений в каждый абзац, составление плана перед тем, как начать писать.

Для ясности написанного текста следует соблюдать следующие правила:

- избегать технического жаргона, кроме случаев беседы с коллегами-специалистами («Флора и фауна данного района продемонстрировала реакцию со 100%-ным летальным исходом» — вместо того чтобы сказать: «Вся рыба сдохла»);
- избегать канцеляризмов;
- избегать незнакомых слов и терминов;
- тематические предложения ставить либо в начало, либо в конец абзаца. При деловых коммуникациях они обычно располагаются в начале письма, но могут быть использованы в случае необходимости и в конце, например, если вы пытаетесь в чем-то убедить клиента и уверены, что реакция может быть неблагоприятной. В таком случае подробное пояснение в самом начале письма поможет вам в отстаивании вашей позиции, высказанной затем в тематическом предложении.

Приведем примеры того, какие часто встречающиеся слова и выражения следует употреблять, а какие — нет.

Не следует употреблять	*Следует употреблять*
Прежде	До
Следом за...	После
Осуществить	Сделать
Ассигновать	Заплатить
Детерминировать	Выяснить
Переместить	Послать
Дающий преимущество	Последний
Расположение	Место
Способствовать	Помочь
Столкнуться с трудностями в...	Оказаться трудным
В ответ на ваш запрос	Как вы просили

Краткость. Ее можно достичь за счет избегания многословных выражений, ненужных повторений и абстрактных слов. Многие предложения, начинающиеся со слов «существует», «это представляет собой», являются многословными. Для того чтобы сделать текст более кратким, можно, например, внести в него следующие изменения.

Многословно	*Кратко*
Долгий период времени	Долгое время (или две недели)
В настоящее время	Сейчас (или сегодня)

Консенсус мнений	Консенсус
Благодаря тому факту, что	Поскольку
В течение марта месяца	В течение марта
Для целей	Для
По причине того, что	Поскольку
Во многих случаях	Часто
В некоторых случаях	Иногда
В ближайшем будущем	Вскоре
В случае, если	Если
В городе Томске	В Томске
В виду того, что	Поскольку
Относительно того	О
Исходя из вышеизложенного	Поэтому
Банка голубого цвета	Голубая банка
В приложении вы найдете	В приложении
Многочисленные и разнообразные	Многие
Позвольте мне сказать	(Ничего)
Мое внимание привлекла	Я узнал
В отдельном конверте	Отдельно
Позвольте сообщить	(Ничего)
До момента написания настоящего	До сих пор
В соответствии с вашим запросом	Как вы просили
Будьте любезны	Пожалуйста

Следует избегать также ненужных повторений, например: «Его гонорар был мал *по размеру*», или «*Что* необходимо нашей организации, *так это* некоторые новые изменения», или «Зайдите ко мне в 16 часов *во второй половине дня*». Слова, выделенные курсивом, легко убираются из текста, не нанося ущерба его содержанию и пониманию.

Свой негативный вклад в запутанность письменной информации вносят также абстрактные слова (как правило, из-за своей неопределенности). Целесообразно заменять абстрактные слова конкретными, имеющими ясные и точные значения, чтобы сформировать у читателя необходимый вам образ. Например, вместо «средство передвижения» (что может означать автобус, самокат и т. п.) — «машина "Нива"» или вместо «населенный пункт» (это может быть район, деревня, город и пр.) — «поселок Токсово». В то же время иногда при замене абстрактных слов приходится для создания более живого образа поступаться краткостью. Например, вместо «собака» (так как она может быть маленькая, большая, охотничья или охранная) следует указать породу собаки, ее пол и возраст, породистая или нет, и т. д.

Удобочитаемость. Удобочитаемым обычно называют текст, который легко понимается читателем, поскольку написан ясным сти-

лем. В то же время практически любую мысль можно изложить так, что читателю будет сложно ее понять, хотя тот, кто написал текст, продемонстрировал в нем свое знание множества слов.

Например, мы читаем текст подобного рода: «Основной задачей этого параграфа является облегчить и иным способом расширить профессионализм индивидуума в трансляции познавательной способности и соответствующим образом, представленный письменный материал, который эффективно удовлетворяет как минимум десяти бросающимся в глаза перечисленным критериям». Порой, пытаясь понять, что в нем сказано, мы теряем из вида сам смысл данного сообщения. Слова здесь не проясняют, а затемняют его.

Лучшим стилем делового письма является тот, который не привлекает к себе внимания, а позволяет сосредоточиться на смысле сообщения.

В современной литературе описан так называемый индекс туманности, предложенный Робертом Ганнингом, — это своего рода формула, позволяющая оценить сложность написанного текста.

Р. Ганнинг дает 10 советов, как писать ясно:

1. Пишите короткими предложениями. Старайтесь, чтобы предложение содержало не более 20 слов.

2. Отдавайте предпочтение простому, а не сложному; это относится и к предложениям, и к словам, и к мыслям.

3. Лучше использовать знакомые слова.

4. Избегайте ненужных слов.

5. Употребляйте глаголы, обозначающие действие, избегайте страдательного залога.

6. Пишите так, как вы говорите. Лучше, если вы будете писать в разговорном тоне, а не в высокопарном или излишне эмоциональном.

7. Используйте такие термины, которые читающий хорошо понимает. Избегайте абстрактных слов.

8. Старайтесь соотносить написанный текст с опытом читающего.

9. Пользуйтесь разнообразными словами, предложениями разной длины и такими конструкциями, которые способны поддерживать интерес у читающего.

10. Пишите так, чтобы выразить мысли, а не произвести впечатление на читающего.

Элементы унификации (*на основе применения единых правил, стандартов, речевых клише*). *Унифицированное письмо*, как отмечают Дж. М. Лэйхифф и Дж. М. Пенроуз, свободно от двух недо-

статков — грамматических ошибок и проблем с форматом. Известно, что фраза, содержащая висящие конструкции, ошибочные ссылки и несогласованные друг с другом подлежащее и сказуемое, может раздражать читателя и способствовать непониманию смысла письма. Грамматика — это упаковка, которая помогает «продать» мысли автора письма. При этом практически не имеет значения, насколько они хороши, если они грамматически неверно представлены на бумаге. Многие читатели могут эти значительные мысли не оценить, поскольку им нанесла ущерб грамматика.

Для любых деловых писем существуют определенные форматы. Формат — это:

размер бумажного листа, на котором размещается документ;

формуляр-образец или просто образец — модель документа, на которой показаны поля для размещения каждого реквизита или группы реквизитов, что обеспечивает быстрый поиск нужных элементов информации;

реквизит — неотъемлемая часть документа, обеспечивающая его понимание и легитимность, т.е. законную силу и способность привести к нужным действиям.

Например, деловые письма часто имеют заголовок, внутренний адрес, приветствие, основную часть и заключение. Предполагается, что автор делового письма будет придерживаться этого формата для переписки.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Ваш стиль и способности к общению»

Инструкция:

Ниже перечислены качества личности, которые присущи вам в большей или меньшей степени. Оцените их по трехбалльной шкале:

3 балла — присущи в большей степени;

2 балла — присущи;

1 балл — присущи в меньшей степени.

При ответах на вопросы будьте предельно откровенны. Старайтесь отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникли при первом прочтении вопроса.

1. Способность настоять на своем.
2. Независимость и оригинальность суждений.
3. Способность выступить с докладом, сообщением.
4. Способность вести дискуссию.

5. Напористость и даже непримиримость.
6. Доброжелательность, отзывчивость.
7. Исполнительность.
8. Способность подчинить своей воле других.
9. Эмоциональность, непосредственность.
10. Рациональный подход к делу.
11. Способность проводить в жизнь свои идеи.
12. Доступность в общении.
13. Серьезность, обязательность.
14. Чувство юмора.
15. Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.
16. Способность убедить собеседника в чем-либо.
17. Спокойное и даже безразличное отношение к конфликтам в коллективе.
18. Способность понять каждого, войти в его положение.

Представьте себе, что вы в компании друзей, хотя в ней появились и новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале состояния и действия, которые наиболее характерны для вас — 3 балла; присущи вам — 2; характерны в меньшей степени — 1 балл.

1. Новые в компании люди, как правило, вас не очень устраивают.
2. Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.
3. Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.
4. Вы беседуете с кем-то по душам.
5. Иногда в вас появляется агрессивность.
6. Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.
7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
10. Вы стремитесь раньше уйти домой.
11. Вам приходится кое-кого достаточно строго «ставить на место».
12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
13. На развлечения вам часто жаль времени.
14. Вы любите рассказывать смешные истории, анекдоты.
15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.
17. К конфликтам в компании, если они вас лично не касаются, относитесь равнодушно.
18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.

При разрешении конфликтных ситуаций вам удается лучше и эффективнее применять одни приемы и несколько хуже — другие. Оцените по трехбалльной шкале те приемы (действия), которые вам удается применить лучше всего, в 3 балла, удается — 2 балла, менее эффективно — 1 балл.

1. При разрешении конфликтной ситуации придерживаюсь мнения большинства коллектива.
2. Пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.
3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.
4. Аргументированно доказываю свою точку зрения.
5. Считаю, если конфликт принципиальный, лучше ни в чем не уступать.
6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.
7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.
8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.
9. Предпочитаю бурно и эмоционально реагировать, выражать обиду.
10. В случае конфликта не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональное решение.
11. В случае конфликта провожу свою линию, доказываю свою точку зрения до конца.
12. В случае конфликта привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы через них воздействовать на оппонента.
13. Конфликт — дело серьезное, а потому я не превращаю его в шутку.
14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.
15. В условиях возникновения конфликта отдаю предпочтение тому, чтобы собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы убедиться, кто прав, а кто виноват.
16. В условиях разрешения конфликта делаю ставку на то, чтобы внушить, убедить оппонента.
17. Стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.
18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным человеком возможна конфликтная ситуация.

Полярная шкала качеств личности

9 баллов — очень высокий уровень развития способностей;
8 баллов — высокий уровень;
7 баллов — значительно выше среднего;
6 баллов — чуть выше среднего;
5 баллов — средний уровень;
4 баллов — чуть ниже среднего;
3 баллов — ниже среднего;
2 баллов — низкий уровень;
1 баллов — очень низкий уровень.

Обработка результатов

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе выставляете в ответах на вопросы первой позиции, далее по второй и т.д.

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста вы можете набрать минимально 3, максимально 9 баллов.

Способности (качества)	Полярная шкала оценок	Способности (качества)
1. Консервативный	987654321 0 123456789	2. Эвристический
3. Монологичный	987654321 0 123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	987654321 0 123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	987654321 0 123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	987654321 0 123456789	10. Рациональный
11. Авторитарный	987654321 0 123456789	12. Демократичный
13. Серьезный	987654321 0 123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	987654321 0 123456789	16. Внушающий

На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение и о стиле общения личности. Например, может доминировать «*доброжелательный*» стиль общения или, наоборот, «*агрессивный*». Но самое главное — вы сможете выявить свои сильные и слабые качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

Тест «Понимаете ли вы друг друга?»

Инструкция. Оцените уровень понимания своего самого близкого друга, ответив на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас чувство, что необходимо серьезное выяснение отношений?
   а) да — 1 балл;
   б) нет, такой необходимости в выяснении отношений нет — 0;
   в) такое выяснение отношений бесполезно — 2 балла.
2. Когда вы хотите задать какой-то деликатный вопрос, можете ли вы сделать это прямо, без обиняков?
   а) да — 0 баллов;
   б) да, но мне потребуется для этого благоприятная обстановка — 1 балл;
   в) об этом не может быть речи — 2 балла.
3. Считаете ли вы, что ваш партнер многое умалчивает из того, что его тяготит?
   а) да — 1 балл;
   б) не имею представления — 2 балла;
   в) я в курсе всех его проблем — 0 баллов.
4. Можете ли вы разговаривать со своим партнером о серьезных вещах в любое время?
   а) да — 0 баллов;

б) не всегда, нужно выждать подходящий момент — 1 балл;
в) в большинстве случаев нет, потому что он не имеет времени, — 2 балла.

5. Когда вы разговариваете друг с другом, то следите ли за тем, чтобы ваши формулировки были точными?
а) да, я обдумываю, взвешиваю свои слова — 1 балл;
б) нет, мы говорим прямо то, что думаем, — 2 балла;
в) высказываю свое мнение, но прислушиваюсь и к чужому — 0 баллов.

6. Когда вы делитесь с партнером своими проблемами, нет ли у вас такого чувства, что вы тем самым обременяете его?
а) да, так часто бывает — 2 балла;
б) он просто не вникает в мои проблемы — 1 балл;
в) он всегда проявляет участие — 0 баллов.

7. Принимает ли кто-то из вас важное решение, которое касается его самого, не советуясь с другим?
а) случается и так — 2 балла;
б) мы вместе обсуждаем это, но последнее слово каждый оставляет за собой — 1 балл;
в) мы решаем и обсуждаем все вместе — 0 баллов.

8. Не задумывались ли вы над тем, что предпочитаете чаще поделиться с другими, чем с самым близким другом?
а) иногда это случается — 1 балл;
б) нет, свои проблемы я обсуждаю со своим другом — 0 баллов;
в) другие меня лучше понимают — 2 балла.

9. Не бывает ли так, что, когда партнер разговаривает с вами, вы думаете о чем-либо другом?
а) бывает и так — 2 балла;
б) нет, я слушаю внимательно — 0 баллов;
в) если чувствую, что рассеян(а), то стремлюсь сосредоточить свое внимание — 1 балл.

10. В разговоре вы пытаетесь прежде всего высказаться сами?
а) непременно — 2 балла;
б) обычно я даю возможность партнеру высказать все, что его волнует, — 0 баллов;
в) считаю, что мы оба должны делиться своими проблемами, — 1 балл.

Обработка результатов

А теперь оба друга должны подсчитать и сложить вместе те очки, которые у них набраны.

0—10 очков: у вас принято рассказывать о своих проблемах. Каждый из вас делится тем, что его тяготит, и партнер его внимательно выслушивает. У вас нет потребности делиться с кем-то другим: друг вас понимает лучше.

11—29 очков: нельзя сказать, что вы совершенно не делитесь друг с другом своими проблемами. Но есть ряд вещей, о которых вам нужно и

можно было бы говорить. Однако этого не происходит. Существуют вопросы, о которых вы не говорите, и вы оба не решаетесь обсуждать их. А это ведет к отчуждению, потому что каждый чувствует необходимость иметь рядом человека, который бы его понимал. И такого человека ищет.

Упражнение «Вопросы и ответы»

Необходимые материалы: планшетки, клейкие листочки.

Время: 20 мин.

Размер группы: 6—20 чел.

Инструкция. Все участники делятся на мини-группы по 3—4 чел., каждая мини-группа получает планшетку и набор листочков. Каждая мини-группа должна в течение 5 мин придумать максимум вопросов по теме тренинга, каждый вопрос разборчиво написать на отдельном листочке и наклеить на планшетку. После этого мини-группы меняются планшетками и должны ответить на полученные вопросы. Группам дается 10 мин на подготовку, после чего один представитель из каждой мини-группы рассказывает всем, какие вопросы они получили, и какие ответы на них придумали.

Обсуждение. Преподаватель может дополнять прозвучавшие ответы.

Ролевая игра «Собеседование с работодателем»

Цель: выработка навыков эффективной самопрезентации.

Ситуация: Каждый участник пробует себя в роли соискателя. Кто-либо из членов группы играет роль работодателя. Ведущий тренинга может дать установку на отказ «соискателю» или предъявление ему жестких требований. Это придаст игре более реалистичный и творческий характер. Члены группы, не принимающие участие в собеседовании, являются наблюдателями, которые анализируют и оценивают по ее завершении, дают обратную связь «соискателю» относительно эффективности его самопрезентации и поведения на собеседовании.

Упражнение 1

Инструкция. Проверьте свое знание традиционной сочетаемости слов: укажите случаи нарушения.

Автор проекта, автор гола (в футболе), автор инициативы, автор книги, автор конструкции, автор недоразумения.

Повысить выпуск (чего?), повысить изучение, повысить требования, повысить знания, повысить успехи, повысить значение, повысить результат, повысить необходимость, повысить капитал, повысить прибыль, повысить дивиденды.

Упражнение 2

Инструкция. Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях.

Низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон, общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление, прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.

Упражнение 3

Инструкция. Используя словарь «крылатых» слов, объясните значение фразеологических («крылатых») выражений и слов и придумайте предложения с этими выражениями для публичной и повседневной речи преподавателя.

Глас вопиющего в пустыне; сфинксова загадка; с корабля на бал; рыцарь на час; рыцарь без страха и упрека; рыльце в пуху; мильон терзаний; между молотом и наковальней; Иван непомнящий; заблудшая овца; драконовские законы; гроздья гнева; галопом по европам.

Упражнение 4 (на письменную коммуникацию)

Инструкция. Перепишите следующие предложения так, чтобы они соответствовали десяти характерным особенностям эффективных письменных коммуникаций. В каждом из предложений встречается по крайней мере одна ошибка.

1. Наш региональный директор, девушка, имеющая много лет опыта, проверит ваши счета.
2. Если вы срочно не заплатите, вы не получите существенной скидки.
3. Ввиду того что товар находился у вас только шесть месяцев, совершенно ясно, что ремонт будет в рамках гарантии.
4. Если работник имеет жалобу, работник должен доставить эту жалобу в комитет по жалобам.
5. Нюхая вино, полицейский арестовал водителя.
6. Членам Совета попечителей верится, что новый план будет работать.
7. Несмотря на вашу задержку с оплатой счета, мы не закроем счет.
8. На этот раз я могу сказать, что юрист может обеспечить решение этой проблемы, но что он обязательно должен быть специалистом по налогам.
9. Из этой политики не может существовать исключений.
10. Полный отчет будет послан вам председателем департамента.
11. Вам не разрешается пропускать работу, если у вас нет уважительной причины.
12. В настоящий момент консенсус мнений таков, что текучесть кадров будет расти в течение мая месяца.
13. Ваша работа была целиком неудовлетворительна.
14. Отчет был предназначен для Анны и меня, а не для Ивана и Петра.
15. Каждая из следующих страниц была вычитана в гранках редакторами.
16. В соответствии с вашим запросом мы прикладываем сюда отчет об инвентаризации запасов.
17. Курение запрещено везде, кроме холла.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1. 2. 3.	1. 2. 3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Каковы основные функции и виды деловой беседы?
2. Раскройте основные этапы проведения деловой беседы.
3. Какие требования следует соблюдать во время обсуждения деловой информации для поддержания контакта с собеседником?
4. В чем специфика стадии аргументирования? Как вести себя во время возражений?
5. В чем особенность беседы в системе: директор—учитель, учитель—ученик, учитель—родитель?
6. Назовите основные психологические факторы, обеспечивающие успешность публичного выступления.
7. Что значит подготовить презентацию?
8. В чем отличие самопрезентации и публичной презентации?
9. Какое значение для презентации имеет внешний вид ведущего?
10. Каковы требования к публичной речи?
11. Каковы пять этапов подготовки и произнесения речи?
12. Какие средства речевой выразительности можно использовать в публичной речи?
13. Что подразумевается под позитивным тоном делового письма?
14. Почему деловые письма следует писать с позиции «ВЫ»?
15. Какими средствами обеспечиваются целостность, ясность, связность и краткость делового письма?

Глава VIII

КОНФЛИКТНОЕ ОБЩЕНИЕ

Ни одна снежинка никогда не чувствует себя ответственной за вызов лавины.

Станислав Ли

Основные цели:

- теоретическое рассмотрение понятия конфликта, его видов, причин и структурных элементов;
- характеристика этапов развития и алгоритма анализа конфликтной ситуации;
- описание технологий, способов разрешения и методов управления социальными конфликтами;
- рассмотрение гнева, стресса и агрессии как источников возникновения конфликтов;
- освоение техник и приемов снижения конфликтности с детьми разного возраста;
- описание эмоционального истощения специалистов как следствия стрессов в педагогической практике;
- коммуникативный практикум по проблеме конфликтного взаимодействия.

***Ключевые слова*:**

Противоборство, антагонизм, конфликтогены, эскалация, интраперсональный, интерперсональный, алгоритм анализа, агрессия, толерантность, девиантное поведение, инцидент, латентный, фрустрация, экспектация, аутентичность, сензитивность, застенчивость, стресс, дистресс, стрессоустойчивость, саморегуляция.

ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО ВИДЫ

Каждый человек в повседневной жизни переживает конфликты. Это связано с тем, что в процессе взаимодействия людей возникают разнообразные противоречия: от конфликта мнений до

серьезного противоборства, что, в свою очередь, порождает натянутые отношения, антагонизм, крушение планов, непонимание и отчуждение. Конфликты являются естественным и необходимым явлением, так как представляют собой одно из проявлений закона диалектического развития — единства и борьбы противоположностей.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — рассматривается как столкновение противоположных целей, интересов, взглядов, позиций или мнений двух и более людей. При конфликте надпочечные железы вырабатывают дополнительную энергию. Человек пребывает в состоянии напряженной готовности, его слуховое и зрительное восприятие обостряются. Направленный в определенное русло, стресс такого рода может стимулировать человека к приложению дополнительных усилий. Известно, что в условиях жесткой конкуренции компании или отдельные люди иногда расцветают и преуспевают, т. е. конфликт в такой ситуации может положительно воздействовать на физическое и психическое здоровье активных, творческих людей.

В то же время затянувшийся конфликт может быть губителен и для организации и для людей, если они не могут расслабиться и перейти к нормальному режиму деятельности. Давление повышается, мышцы сводит судорога, качество суждений ухудшается. Кроме этого, многообразные и затяжные конфликты создают неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отвлекают внимание людей от непосредственной деятельности на «выяснение отношений», что тяжело отражается на нервно-психическом состоянии людей. Исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях США, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена. Вместе с тем во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения и позиций, помогает определить существующие проблемы и степень их понимания разными людьми, внедрить инновации.

В общении конфликтное взаимодействие достаточно распространено и связано, как правило, с особенностями ситуации, включающей либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д., а также с характеристиками участников общения, спецификой групп, коллективов. По некоторым оценкам, более 65 % проблем в организациях связаны с нарушением отношений между сотрудни-

ками, а не с недостатком навыков или мотивами поведения отдельных работников. Конфликт разрастается, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для анализа конфликтов важно знать, каковы их структурные элементы. К основным структурным элементам конфликта относятся:

- *стороны конфликта* — это те субъекты социального взаимодействия (участники), которые находятся в состоянии конфликта;
- *предмет конфликта* — то, по поводу чего возник конфликт. Он может быть материальным и психологическим, достаточно значим для участников столкновения, являться фактором, определяющим поведение;
- *мотивы конфликта* — внутренние побудительные силы, провоцирующие участие в конфликте;
- *позиции конфликтующих сторон* — то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта;
- *конфликтогены*, т.е. слова («красные флажки»), действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту.

Однако сам по себе «конфликтоген-одиночка» не способен привести к конфликту. Для этого должна возникнуть целая цепочка таких конфликтогенов — их *эскалация* (от англ. *escalation* — восхождение по лестнице, постепенное увеличение, углубление, расширение чего-либо), т.е. когда на негативное действие в адрес партнера тот старается ответить более сильным контрдействием, часто выбирая наиболее скрытый из них. В литературе по проблеме рассматриваются такие типы конфликтогенов, как: стремление к превосходству; проявление агрессии; проявление эгоизма.

В теории конфликтологии выделяются следующие типы социального конфликта:

- *внутриличностный* (*интроперсональный*) — ролевой конфликт, возникает из-за состояния неудовлетворенного человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанными с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей, низкой самооценкой и стрессов. Чаще всего такой конфликт разрешается самостоятельно или с помощью консультанта-психолога;
- *межличностный* (*интерперсональный*) — наиболее распространенный тип конфликта из-за несовместимости взглядов, интересов, целей, направленности и потребностей участников взаимодействия, преследующих свои конкретные цели. Встречаются межличностные конфликты вертикальные (учитель — ученик),

горизонтальные (коллега—коллега) и смешанные. Эти конфликты обычно разрешаются руководителем — фасилитатором (от англ. *facilitate* — облегчать, помогать, способствовать);

- *между личностью и группой* — проявляется как противоречие между ожиданиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и общения;
- *межгрупповой* — происходит вследствие столкновения интересов различных групп.

Для анализа и разрешения двух последних видов конфликтов зачастую приглашают специалистов со стороны — медиатора (конфликтолога-консультанта), модератора (от итал. *moderare* — сдерживание, обуздывание, смягчение).

Важным профессиональным качеством медиатора является способность преодолевать фрустрации — обман, тщетное ожидание, т. е. психическое состояние переживания неудач, возникающее при наличии реальных или мнимых трудностей. Как правило, фрустрации возникают и в ситуациях конфликта, когда, например, удовлетворение потребности наталкивается на непреодолимые преграды. Именно частота возникновения фрустраций ведет к формированию таких отрицательных черт, как агрессивность, повышенная возбудимость. Поэтому одна из задач медиатора при анализе конфликтов в группах — *устранение напряжения в группе*, профессиональных неврозов, предрассудков, сплетен и слухов, а также содействие поступлению адресной информации к оппонентам и поддержание интерактивной деятельности.

Выполните задания

1. Дайте три примера конструктивных конфликтов, три примера деструктивных конфликтов. Затем укажите три больших, три маленьких конфликта, о которых вы знаете. В заключение впишите три наиболее типичных для вас конфликта дома, на учебе (работе).

Положительный	
Отрицательный	
Маленький	
Большой	
Дома	
На учебе (работе)	

2. Отметьте, что для вас более важно.

А. Получить то, что вы хотите?

Б. Сохранить хорошие отношения с другим человеком?

3. Определите как можно больше конфликтных ситуаций, с которыми вы сталкивались в жизни, когда конфликт был полезен. Имелось ли сходство в позитивных сторонах конфликтов? В чем они заключаются?

ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТОВ И СТАДИИ ИХ ПРОТЕКАНИЯ

Конфликты обладают различными характеристиками. Они классифицируются по направленности, характеру противоречий, динамике протекания, функциям, временным параметрам, по типу разрешения, по источникам, социальным результатам, по длительности и пр. По характеру противоречий социальные конфликты могут подразделяться на: подлинные, случайные, смещенные, неверно приписанные, скрытые и ложные.

Конфликтность человека нередко определяется его психологическим типом.

Первый тип личности — *агрессивное поведение* при взаимодействии. Он свойственен людям с эмоциональной неустойчивостью и тревожностью, которые стремятся компенсировать это демонстрацией решительности, выраженной нередко в грубости, бесцеремонности, подчеркивании своей значимости.

Второй тип личности — это *жертва конфликта.* Он провоцирует возникновение напряженности в отношениях между людьми.

Конфликты могут и должны приводить к позитивным изменениям и взаимной выгоде сторон, а не превращаться в борьбу амбиций сильных и унижение слабых. Даже такая не всегда эффективная стратегия как *компромисс* (от лат. *compromiss* — соглашение путем уступок) может стать первым шагом к сотрудничеству, так как в результате компромисса отношения между вчерашними врагами хоть и не превращаются в дружеские, но становятся менее враждебными. Кроме того, необходимо помнить, что в процессе конфликта у людей доминирует не разум, а эмоции, ведущие порой к *аффекту* (от лат. *affectus* — душевное волнение, страсть), т.е. относительно кратковременное, бурно протекающее эмоциональное переживание, проявляющееся в ярости, отчаянии, зачастую сопровождаемые резкими движениями, криком и плачем.

В такой момент человек, как правило, не контролирует свои эмоции, не отвечает за слова и жесты. Персидский мыслитель Саади по этому поводу предупреждал:

> Разгневан — потерпи, немного охладев,
> Рассудку уступи, смени на милость гнев.
> Разбить любой рубин недолго и несложно,
> Но вновь соединить осколки невозможно.

Психологи считают, что наиболее приемлемой формой поведения в конфликтных ситуациях является *толерантность*, т.е., как уже отмечалось, терпимость, снисходительность к участникам конфликта. В своем широком смысле слово «толерантность» (кстати происходит от лат. *tolerantia*, т.е. терпение), означает терпимость к чужим мнениям и поступкам, способность относиться к ним без раздражения. В этом смысле толерантность является редкой чертой характера. Толерантный человек уважает убеждения других, не стараясь доказать свою исключительную правоту. В более узком смысле понятие «толерантность» используется в медицине, как способность организма без потерь переносить негативные влияния внешней среды.

Толерантность в общении проявляется в трех формах:

- спокойствие, рассудительность, извлечение урока;
- напряжение, усилия, направленные на сдерживание аффектации;
- бравирование с подчеркнутым равнодушием, которое маскирует истинное эмоциональное состояние.

Практика анализа конфликтных ситуаций показывает, что при проявлении указанных форм поведения состояние разочарования, как правило, отсутствует. Толерантность, таким образом, можно рассматривать как устойчивость против фрустрации, как способность напряжения «не терять голову», контролировать свое эмоциональное состояние.

Организация совместной деятельности и взаимоотношений вызывает необходимость рассматривать все стороны общения в единстве. Для того чтобы общение было диалогическим, двусторонним, в реальной практике взаимодействия необходимо соблюдать следующие условия:

- равенство психологических позиций участников конфликта независимо от их социального статуса и возраста;
- равенство в признании активной коммуникативной роли друг друга;
- равенство в психологической взаимной поддержке.

Выполните задание

Опишите, как вы действуете и что чувствуете, оказавшись в каждой из ситуаций, приведенных в таблице ниже.

Конфликт	*Я обычно поступаю*	*Я обычно чувствую*
Когда кто-то берет что-нибудь у меня и не возвращает		
Когда кто-то говорит мне сделать что-нибудь, а я не хочу делать		
Когда кто-то толкает или ударяет меня без причины		
Когда кто-то обзывает меня		
Когда кто-то обвиняет меня в чем-то, чего я не делал		
Когда кто-то говорит за моей спиной то, чего не было на самом деле		

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Как отмечено выше в таблице, в основе классификации конфликтов лежат разные признаки. В противоречиях, порождающих деструктивную коммуникацию и приводящих к конфликту, могут быть как предметно-деловые разногласия, так и личностно-прагматические. В целом конфликт как разновидность проявления противоречий практически всегда является источником развития. Поэтому в классификации выделяются такие характеристики, как конструктивные и деструктивные конфликты.

Конструктивные конфликты — это те, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы (в соответствии с одним из законов диалектики: борьба противоположностей — источник развития). Причинами, например, конструктивных деловых конфликтов могут быть: необеспеченность задания ресурсами или отсутствие необходимой компетентности. Разрешение конструктивного конфликта — это устранение причин, недо-

статков, т. е. усовершенствование процесса трудовой деятельности.

Деструктивные конфликты — возникают в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. Субъективными причинами, порождающими деструктивные конфликты, являются неправильные действия людей и несовместимость отдельных работников. В профессиональной деятельности причины конфликтов субъективного характера, как свидетельствуют специалисты по проблеме, возникают по вине самих руководителей (52 %) или по вине подчиненных (33 % — из-за несовместимости и 15 % — из-за несоответствия требованиям занимаемой должности).

К причинам конфликтов *по вине руководителей* можно отнести, например, нарушение трудового законодательства; неразвитую систему мотивации; размытые личные цели и ценности руководителя; высокую потребность во власти; низкий уровень управленческой, профессиональной и социально-психологической компетентности руководителя; поощрение подхалимажа и угодничества, конформизма; эмоциональную неустойчивость руководителя и др.

К распространенным причинам возникновения конфликтов *по вине подчиненных* относятся такие, как отсутствие сознательной дисциплины и ответственности; нечестное отношение к труду; сложившаяся косность и инертность в стиле работы коллектива; антипатии, неприязнь друг к другу; незнание должностных обязанностей или умышленное их игнорирование; низкий уровень профессиональной и коммуникативной культуры, негативные и акцентуированные черты характера и др.

К *объективным причинам конфликтов* можно отнести: размытость стратегических целей организации из-за экономической и политической нестабильности и экстремальных ситуаций в масштабах страны; неблагоприятные социальные условия труда и быта, низкая заработная плата специалистов; неразвитая материально-техническая база образовательных учреждений; низкий уровень организации труда, места и времени персонала; устарелость организационных структур, штатных расписаний, технологий; гендерные и возрастные проблемы работников и др.

Одной из важнейших причин конфликтов в процессе профессиональной деятельности является также *демотивация* работни-

ков, т.е. потеря заинтересованности в работе. Наиболее частой причиной, по которой работающие люди утрачивают мотивацию, является, прежде всего, *отсутствие признания*. Для того чтобы предупреждать конфликты в профессиональной педагогической деятельности и своевременно выявлять демотивацию, необходимо отслеживать ее признаки, включающие в себя: прогулы, опоздания, притворство, безучастность, внезапные вспышки раздражения. Особенно характерным признаком демотивации является *необщительность. Люди стараются ограничить* контакты до минимума, избегают взаимодействия, демонстрируют вербальную и невербальную агрессию, апатию.

ЭТАПЫ И АЛГОРИТМ АНАЛИЗА КОНФЛИКТОВ

Управление конфликтом и его разрешение вызывают необходимость знать этапы развития конфликта. Дж. М. Лэйхифф и Дж. М. Пенроуз отмечают, что конфликт или «конфликтный эпизод» состоит из пяти этапов.

1-й этап — *латентный* (от лат. *latens* — скрытый, неосознаваемый) конфликт имеет свои первопричины (инцидент).

2-й этап — *воспринимаемого конфликта* — человек осознает возможность конфликтной ситуации.

3-й этап — *ощущение конфликта*. Ощущаемый конфликт также можно назвать индивидуализацией конфликта, так как на этой стадии он прямо воздействует на человека.

4-й этап — *явный этап конфликта*, т. е. проявление конфликтного поведения. Оно может варьироваться от агрессии до безразличия или сверх строгого соблюдения правил с намерением вывести из равновесия другую сторону.

5-й этап — *последствия конфликта*, т.е. результат того, насколько хорошо был разрешен эпизод или конфликт в целом.

Сказанное подтверждает, что движущей силой любого конфликта является столкновение целей, интересов и мотивов, поэтому, говоря о конфликтах, можно отметить также, что конфликт — это осознание участниками взаимодействия того, что их интересы ущемлены.

Алгоритм анализа конфликтной ситуации предполагает следующие действия.

1. Определить участников конфликта: кто с кем вступил в конфронтацию и кто начал, кто втянут в конфликтные отношения.

2. На основе анализа ситуации сделать ее диагностику: выделить основную проблему, проверить, понимают ли участники конфликта проблему одинаково, выяснить каковы разночтения.

3. Проверить степень реальности возникшего противоречия и конфликта, уяснить для себя, какие действия участников конфликта неприемлемы и не воспринимаются партнером.

4. Определить причины конфликта, т.е. какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте, есть ли отличие причины от повода; сделать анализ предшествующих взаимоотношений участников.

5. Выявить истинный предмет конфликта, т.е. преследует ли он цели какого-то практического действия или имеет характер выяснения взаимоотношений людей.

6. Вычленить активную и пассивную стороны в конфликте.

7. Выяснить цели, намерения и ожидания инициатора конфликта.

8. Определить стадии развития конфликта: от противоречия, инцидента (от лат. *incidens* — случающийся) к экспектации (ожиданию), далее к фрустрации и к противоборству (борьбе за достижение цели).

9. Диагностировать степень разрушительности конфликта (для участников, для дела, для организации).

10. Незамедлительно овладеть ситуацией, пока она не осложнилась, локализовать ее.

11. Искать возможные варианты решения проблемы и прогнозировать возникновение потенциальных проблем.

12. Провести совместные переговоры или отдельные беседы с участниками конфликта и определить приемлемость вариантов (анализ их плюсов и минусов) и выбор наиболее целесообразного из них для решения (разрешения) конфликта, в котором бы объединились представления этих сторон о преследуемых ими целях и средствах достижения.

13. Написать психологический контракт, в котором определить действия сторон на перспективу.

14. Разработать программу профилактики конфликтов и обучения людей сотрудничеству, эффективной коммуникации, извлечь опыт.

Психологический анализ конфликтной ситуации на основе алгоритма вызывает необходимость осуществить срочные практические действия:

- признать наличие конфликта, создать атмосферу сотрудничества;

выработать совместную процедуру — время, состав участников, место;

очертить границы конфликта — общие термины, видение, сомнения;

перечислить возможные варианты решения и формы их донесения — дискуссия, переговоры, беседа, стремиться к ясности общения;

- добиться соглашения — исследовать и отобрать приемлемые варианты, согласовать психологический контракт, документы;
- установить крайний срок решения конфликта и воплощать намеченную программу в жизнь — мероприятия, сроки, исполнители и оценивать принятые решения — удовлетворенность, потенциальные проблемы.

Таким образом, владение специальными навыками управления конфликтами и их диагностикой на основе анализа алгоритма, приемами влияния на людей позволят найти адекватные решения и снять проблему.

Выполните задание

Заполните следующую таблицу. Вспомните какой-нибудь конфликт, который был у вас недавно, оцените эффективность его разрешения и попробуйте найти другое решение выхода из данного конфликта, используя знания, полученные из данного учебника.

Краткое описание конфликтной ситуации	Использованный стиль для разрешения конфликта	Общая эффективность этого стиля по вашему мнению (от −3 до +3)	Результат применения стиля (положительный или отрицательный)	Другой возможный путь разрешения этого конфликта

ОБЩЕНИЕ С ДЕТЬМИ РАЗНОГО ВОЗРАСТА, ОБЩЕНИЕ В СЕМЬЕ

Взаимодействие взрослых людей друг с другом, несомненно, имеет свою специфику, об этом говорится в литературе по обще-

нию, как в плане анализа трудностей, так и на уровне советов и практических рекомендаций достаточно много. Это связано, по-видимому, с тем, что большинство взрослых проводят основную часть своей жизни на работе. От того, каким образом они взаимодействуют (конструктивно или деструктивно), решают профессиональные проблемы (через конфликты или через сотрудничество), зависит не только их личное благополучие, работоспособность и комфорт, но и результаты совместной деятельности, стабильность или банкротство организации, личная и корпоративная конкурентоспособность, а иногда и судьба тех, с кем они взаимодействуют, особенно если партнеры дети.

Общение с людьми, не соответствующими тебе по возрасту, взаимодействие взрослых и детей, семейное общение — эти вопросы в меньшей степени рассмотрены в литературе по общению. По-видимому, это связано со спецификой возрастного характера контактов, порождающей серьезные трудности, ведущие к разрушению отношений и к индивидуальным личностным проблемам, решение которых чаще находится в компетенции психологов-консультантов и врачей психиатров.

Трудности межличностного общения с детьми в разных возрастах, как считают психологи, вызваны наличием у многих детей разнообразных характерологических особенностей, негативно влияющих на контакты. Так, в ходе исследования В. Н. Куницыной (1991 г.) с помощью различных психологических тестов были обследованы 490 старшеклассников петербургских школ. Получена следующая картина распространенности различных трудностей в юношеском возрасте. На первом месте стоит застенчивость (от 25 до 35 %) — она встречается чаще других трудностей, далее идет отчужденность (19 %), затем глубокая интровертированность (17 %), аутичность (15 %), чрезмерная сенситивность (12 %). Кроме перечисленных довольно велико количество людей с личностными свойствами, снижающими их коммуникативную успешность и совместимость: лиц с пониженным самоуважением — 43 %, высокоавторитарных — 36 %, агрессивных и конфликтных — по 25 %. Почти половина школьников крайне не удовлетворены общением и отношениями в близком кругу (43 %), испытывают острое чувство одиночества; последнее сопровождает все трудности в детских контактах и иногда отражает реальное положение вещей, т. е. полное отсутствие друзей.

Джон Холт в своей книге «Причины детских неудач» утверждает, что школьная система разрушает психику и эмоции детей. Его работа обвинила школы и взрослых, работающих в них, в униже-

нии и недооценке учащихся, в воспитании в них чувства страха. Гуманистические психологи убеждены, что боязнь неудачи и отвержения заставляет школьников не учиться, а приспосабливаться. Дети либо отстраняются, чувствуя себя подавленными и занижая свою самооценку, либо нарушают дисциплину, либо вообще ведут себя деструктивно. Во всех случаях страдает личность ребенка, что в дальнейшем проявляется в общении, в том числе развивается застенчивость.

Помимо застенчивости можно выделить и другие свойства личности, приводящие к трудностям в общении; их можно кратко охарактеризовать так:

- человек хочет и может, но не умеет общаться (невоспитанность, беззастенчивость, эгоцентричность);
- не хочет, не умеет и не может общаться (аутистичность, глубокое одиночество);
- умеет, но уже не может и не хочет (отчужденность, выключенность из социальных связей, одиночество в толпе);
- умеет, может, но не стремится (глубокая интроверсия, самодостаточность, отсутствие мотивации);
- и может, и хочет, но боится общаться (застенчивость).

Перечисленные характеристики трудностей в общении принадлежат, как правило, к глубоко личностным свойствам. В практике межличностного общения они могут обостряться при неблагоприятных обстоятельствах и, если их игнорировать, то превращаться в объективное препятствие для полноценных личностных контактов. Общение с такими детьми требует от учителей и родителей не только толерантности, о которой мы писали выше, но и эмоционального интеллекта, позволяющего понимать существующие трудности у тех или иных детей и дифференцированно взаимодействовать с ними, создавая максимально комфортные условия.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ КАК ИНДИКАТОРЫ АГРЕССИИ

Конфликты в системе межличностных отношений *учитель — ученик* являются достаточно распространенным явлением. В этой диаде конфликты чаще всего возникают, как отмечают специалисты, из-за невыдержанности учителя, допускающего оскорбительные или унизительные выпады против ученика и агрессивной реакции учеников или родителей. Педагогическая деятельность учи-

теля предполагает развитие высокой культуры подчинения со стороны учащихся. Многие педагоги добиваются такого подчинения путем ужесточения требовательности, увеличения дистанции между учителем и учащимися с помощью административных средств воздействия, включая императивную форму общения.

При использовании авторитарных средств воздействия на другого часто меняется и выражение лица, что позволяет смотрящему «считывать» чувства, которые испытывает говорящий. Так, например, улыбка, хотя чаще всего выражает дружественные и доброжелательные чувства может быть и неодобрительной. Например, натянутая улыбка в неприятной ситуации выдает чувства извинения и беспокойства; улыбка, сопровождаемая приподнятыми бровями, выражает готовность подчиняться, а улыбка с опущенными бровями выражает превосходство. Сдвинутые брови сами по себе обычно передают неодобрение, а сжатые челюсти могут свидетельствовать о твердости и уверенности, а также об агрессивном настрое. Напряженные ноздри и опущенные уголки губ свидетельствуют о раздражении и неодобрении.

Большое значение для выражения чувств имеют сигналы глаз: пристальный взгляд, взгляд исподлобья, сверкающий молниями взгляд, суженные зрачки, прищуривание, а также стиснутые зубы, движение скул — все это демонстрирует агрессию. Как правило, лицевая мимика и сигналы глаз сочетаются с агрессивными жестами: сжатые кулаки, одно плечо чуть вперед, руки в боки, широко расставленные ноги и другие невербальные сигналы, например отклонение верхней части тела назад. Кроме перечисленных, об отрицательных чувствах, испытываемых учителем, может свидетельствовать также и его голос, тон и темп речи. Громкая речь является индикатором силы чувств, интонация может придать иной смысл фразе, даже смех может быть с металлическими нотками, а смех, сопровождаемый взмахами ручки или карандаша, направленные на ученика своим острым концом, это также свидетельство агрессии.

Таким образом, учитель через невербальное поведение неосознанно дополняет и модифицирует свое вербальное сообщение, усиливая и акцентируя сказанное, увеличивая его интенсивность. Поскольку такое невербальное поведение достаточно распространено среди учителей, то в последнее время в литературе стал употребляться термин «палочная педагогика» для обозначения жестких требований к ученикам. «*Палочная педагогика*» формирует у детей отрицательное отношение к школе и учителям, гасит естественный интерес к познавательной деятельности. Поскольку в такой педагогике превалирует доминирование, опирающееся, как

уже было отмечено, на агрессию, представляется полезным рассмотреть этот феномен и его влияние на возникновение конфликтов более подробно.

ВИДЫ АГРЕССИВНОСТИ И ЕЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ С КОНФЛИКТАМИ

Агрессивность в поведении может принимать самые разнообразные формы: мстительность, враждебность, попреки и угрозы, обиды и самонаказание, крики и ссоры. Агрессивно-конфликтное взаимодействие держит партнера в напряжении и активизирует у него разнообразные способы психологической защиты. Агрессия имеет разные проявления: от хамства до физического нападения. Специалисты в области межличностной коммуникации В. Куницына, Н. Казаринова и В. Погольша под агрессивным поведением понимают нападение по собственной инициативе с целью причинить физический, материальный или моральный ущерб (посредством грубых, насмешливых выпадов и поступков). Агрессивное поведение сопровождается сильными эмоциональными переживаниями, такими как гнев, злорадство, досада и пр.

Деструктивность агрессивного поведения подчеркивали многие психологи. Например, Э. Аронсон выделил как основные черты агрессивной личности напористость и деструктивность. При взаимодействии с другими людьми может проявляться ***инструментальная (операциональная) агрессия*** — это применение агрессивного средства воздействия в достижении позитивных целей, которое сопровождается отрицательным эффектом (снести дом бульдозером на глазах жильцов, победить противника в бою без правил на глазах у стонущих и орущих зрителей). Приносимый вред, ущерб — это побочный результат. Такого рода агрессивность можно моделировать даже в процессе обучения.

Преднамеренная (интенциональная) агрессия — стремление нанести вред с осознанием последствий. Ее отличает получение удовольствия от достижения цели. Такая агрессия основана на сложной мотивации (например, одобрение референтной группы, мотивирующее грубость, хулиганство). Причиняя боль, неприятность другому человеку, «агрессор» стремится поддержать свою высокую самооценку, чувство достоинства. Даже если вред не был причинен, одно намерение делает действия агрессивными.

Для того чтобы научить преподавателей, родителей и учеников толерантности, следует понимать источники агрессивности. В ли-

тературе существует как минимум две точки зрения на эту проблему. Первая заключается в том, что агрессия — есть нечто врожденное, биологически обусловленное, существует в форме влечения, инстинкта, как правило, передается по наследству. Эту точку зрения поддерживает фрейдизм и теория катарсиса. По З. Фрейду, агрессия — иррациональная враждебность, присущая природе человека. Однако, учеными доказано, что наследуется не свойство, а предрасположенность реагировать определенным образом. Представители такого научного направления, как «социальная этология», утверждают, что агрессия не что иное, как атавизм, унаследованный от животных инстинкт.

Считается также, что агрессия — это результат научения, воспитания, единственный ее источник — внешние условия. У этого подхода также есть свои единомышленники. Например, Э. Аронсон и другие рассматривают агрессию как реакцию на фрустрацию — разочарование; необихевиористы связывают агрессию с поведением, реакциями на ситуацию. Важной для нас является теория социального научения (А. Бандура). Известно, что победы формируют агрессию, а поражения снижают ее. Известно также, что люди, которые действуют анонимно, склонны поступать более агрессивно, так как снижается беспокойство по поводу социальной оценки, снимаются внутренние ограничители. Поэтому, оказавшись в группе, подростки, молодые люди переходного возраста иногда совершают более жестокие действия по отношению к своим сверстникам, чем если бы они действовали в одиночку. Агрессивное поведение заразительно.

Агрессивность бывает — *неосознанная* (в виде предубеждений, предрассудков) и *осознанная* (в форме цинизма и открытого деструктивного, девиантного поведения). Она формируется в детском возрасте в условиях жестко авторитарного воспитания, не признающего поощрения, а использующего чрезмерные наказания. Под термином «девиантный» подразумеваются действия со стороны одних лиц по отношению к другим, в ходе которых намеренно нарушаются нормы и формальные правила жизни общества, приводящие к негативным последствиям[1]. В психологической литературе широко описан, как один из наиболее известных и показательных ролевых экспериментов, эксперимент Ф. Зимбардо и его коллег, проведенный в Стэнфордском университете.

В подвале факультета психологии решили организовать небольшую экспериментальную... «тюрьму». За 15 долларов в день наня-

[1] *Гринберг Дж., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике: пер. с англ. — М., 2004.

ли два десятка эмоционально устойчивых, физически крепких студентов. Испытуемые во всех смыслах были нормальными, демонстрируя не только законопослушность, но норму по всем предложенным психологическим тестам. Этих студентов произвольно разделили на две группы: «охранников» и «заключенных».

Каждой группе были предписаны определенные правила поведения. Случайный характер отбора в группы изначально гарантировал отсутствие каких-либо различий между индивидами, попавшими в разные группы. Кроме того, «охранники» не получили никаких подробных инструкций по исполнению своих обязанностей. Им только сказали: «Вы должны следовать закону и поддерживать в тюрьме порядок, не обращая внимания на жалобы "заключенных". Применение какого-либо насилия по отношению к "заключенным" запрещено».

Моделируя реальную тюремную жизнь, «заключенные» должны были постоянно находиться в камерах, следуя обычным тюремным правилам и распорядку. Им разрешались только свидания с родственниками и друзьями. Роли «охранников» были, разумеется, менее обременительными. Они работали посменно, проводя остальное время по своему усмотрению.

Лишь незначительное время потребовалось для того, чтобы «охранники» привыкли к своим новым ролям, а «заключенные» приняли их власть и смирились с ней. Очень скоро основными формами взаимодействия «охранников» с «заключенными» стали приказы, оскорбления, обидные сравнения, вербальная и физическая агрессия и откровенные угрозы. Каждый из «охранников» в течение эксперимента проявлял насильственное, авторитарное поведение. Что же касается «заключенных», то после робкой попытки «восстания», жестко подавленной «охранниками», они полностью смирились со своими пассивными ролями. И даже в тех случаях, когда «охранники» впоследствии проявляли открытую агрессию, они уже не выказывали никакого сопротивления.

Эксперимент наглядно продемонстрировал то, как быстро индивиды осваивают новые роли. Исследователям пришлось прекратить эксперимент уже на шестой день ввиду патологических реакций, которые стали отчетливо проявляться в поведении «заключенных». И это случилось среди людей, которые отличались высокой эмоциональной стабильностью, крепким здоровьем и нормальной психикой! Преждевременное завершение эксперимента в то же время вызвало откровенное огорчение «охранников», которые, по-видимому, не возражали против продления эксперимента.

Какие же выводы могут быть сделаны на основании этого эксперимента? Как и каждый индивид, его участники обладают набором стереотипных ролевых представлений, почерпнутых из жизни, литературы, искусства и средств массовой информации. Среди этих стереотипов были и представления о ролях охранника и заключенного. Собственный опыт студентов также неизбежно вобрал в себя взаимоотношения, в которых один из участников обладает властью, а другой зависит от него в полной или значительной степени (отношения «родитель — ребенок», «преподаватель — студент» и т.д.). Эти стереотипы позволили студентам без труда в короткий срок освоить роли, которые вроде бы были очень нехарактерны их личным и индивидуальным качествам.

Таким образом, исследователи увидели, что даже люди без патологических отклонений в психике или специального обучения могут демонстрировать экстремальные формы поведения, соответствующие тем ролям, которые они играют.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ РЕАГИРОВАНИЕ В КОНФЛИКТАХ И САМОРЕГУЛЯЦИЯ

Неотъемлемым компонентом конфликтных отношений являются негативные переживания, поэтому они зачастую служат индикатором имеющегося или зарождающегося конфликта. Преодоление конфликта, как считают специалисты, связано с управлением эмоциями, к тому же умение управлять эмоциями, взятие их под контроль позволяет осуществить хладнокровный анализ происходящего и спрогнозировать возможные варианты развития событий и выбрать наилучшую стратегию поведения.

Эмоционально насыщенные действия, как правило, провоцируют встречные агрессивные реакции, поэтому контроль над эмоциями помешает нарастанию враждебности и сохранит конструктивность взаимодействия. К тому же известно, что длительное и регулярное пребывание в некоторых эмоциональных состояниях губительно воздействует на организм и приводит к возникновению соматических расстройств внутренних органов при интропунитивной реакции (вовнутрь) или к расстройству сердечно-сосудистой системы при экстрапунитивной реакции, выражающейся в гневе и агрессии (во внешнюю среду). Такие эмоции порождают разрушающие переживания, доказано также, что они сокращают человеческую жизнь. Зачастую, агрессируя по отношению к другим людям, человек манипулирует, так как это избав-

ляет его от базовой тревоги. А. Эллис, создатель рационально-эмотивной терапии, выделил пять групп разрушающих переживаний, среди которых:

- эмоции тревожного круга: волнение, беспокойство, страх, тревога;
- эмоции агрессивного круга: обида, раздражение, гнев, ярость;
- аутоагрессия: чрезмерное чувство вины;
- эмоции депрессивного круга: глубокое уныние, апатия, тоска, депрессия;
- сильное огорчение, отчаяние.

Именно эмоции агрессивного круга чаще всего проявляются как реакция на фрустрацию, провоцируют конфликты и порождают стрессовые ситуации. Одни специалисты считают, что накопление в себе гнева разрушает организм, поэтому советуют его не сдерживать (например, в Японии придумали резиновую куклу, которую можно нокаутировать, в США — специальные помещения, где можно «орать как резаному» и никто тебя не услышит, но гнев ослабится и пр.). В то же время основоположники теории стресса, например, Г. Селье, автор книги «Стресс без дистресса», утверждал, что стресс представляет собой мобилизацию всех защитных сил организма в ответ на тревогу. *Стресс* (англ. *stress*) — давление, напряжение от различных неблагоприятных факторов. Если защитных сил и ресурсов в организме достаточно для того, чтобы справиться с опасностью, то ничего страшного не происходит. Такой стресс Селье назвал «*эвстресс*». Но если ресурсов уже недостаточно, то в организме происходят патологические изменения, такая фаза называется «*дистресс*», что и приводит к разнообразным болезням. При этом гнев — это всего лишь один из способов уменьшения стресса и снятия напряжения. Гневающиеся в конфликтной ситуации люди, таким образом, осуществляют эмоциональную разрядку. Вместе с тем доказано, например, Фридманом и Розенманом, что у лиц с повышенной гневливостью, агрессивностью риск возникновения сердечно-сосудистых заболеваний чаще. Под названием «*личность типа А*» они объединили такие личностные ощущения, как хроническая нехватка времени, высокие амбиции, стремление доминировать. Отсюда проявление злости, ищущей повода вылиться наружу.

Многие ученые (М. Мак-Кей, Ю. Мак-Кей, П. Роджерс) считают, что гнев способен снимать разнообразные виды стресса, например, болезненные чувства (тревогу и страх, утрату и депрессию, обиду, вину и пр.); болезненные ощущения (физическую боль, усталость и перегрузки, мышечное напряжение и др.); фру-

стрированные потребности и угрозы. Практика взаимодействия свидетельствует, что в определенных ситуациях эмоции действительно помогают с ними справиться и снять напряжение. Такие эмоции называют «оправданными», или аутентичными. В других случаях эмоции как раз наоборот существенно снижают наши способности справляться с трудностями, препятствиями, переживаниями. К аутентичным чувствам относят радость, страх, гнев и печаль.

Культурные стереотипы в обществе порой запрещают переживать некоторые эмоции. Так в правилах корпоративной культуры некоторых организаций считаются социально неодобряемыми гнев, обида, тревога. Даже прописаны специальные ограничения: эмоциональные и насильственные, особенно, когда речь идет о работе с клиентами («Клиент король, а мы слуги его», «Клиент всегда прав» и др.). В образовательных учреждениях клиентами являются, прежде всего, родители, которые принимают решение о том, в какую школу отдать ребенка и за какие образовательные услуги стоит платить дополнительно. Поэтому умение управлять стрессами, конфликтами и эмоциями является значимой профессиональной компетенцией специалистов, работающих в образовательных учреждениях.

В связи со сказанным, учитель должен научиться управлять своими эмоциональными состояниями. Первый шаг к управлению эмоциями — признание их наличия; второй шаг — изучение ситуаций, их вызывающих; третий шаг — различение аутентичных и неконструктивных реакций. Аутентичные чувства помогают справиться с ситуацией, неоправданные — мешают. Однако, как показывает практика, взрослый авторитарный человек не умеет, а порой и не желает использовать формы конструктивного убеждающего, а не диктующего взаимодействия. Поэтому формировать позитивные черты характера необходимо в детстве, а в школьном возрасте развивать толерантность и расширять кросс-культурную компетентность, позволяющую с уважением относиться к культурным ценностям других людей. Поскольку «палочная педагогика» не принесла позитивных результатов, постольку более прогрессивные учителя стали осваивать педагогику сотрудничества.

Выполните задание

Попробуйте действовать в соответствии со стратегией обращения с конфликтом.

Вы делаете	Лучше сделать
Вы оказываете давление	Попытаетесь убедить
Вы нападаете на личность противника	Поставьте в центр внимания саму проблему
Вы стараетесь победить и уничтожить противника	Поищите совместный путь решения проблемы
Вы слишком рано пришли к окончательному мнению / суждению	Оставайтесь и впредь открытым для чужих аргументов
Вы упрямо стоите на определенных позициях	Проявляйте интерес и к другим точкам зрения
Для вас существует только «или-или», других возможностей вы не видите	Настройтесь на более богатую палитру возможностей
Вы пытаетесь сломить волю противника	Попытайтесь убедить его с помощью аргументов
Вы ставите противника в безвыходное положение (например, из-за цейтнота) и не даете ему возможности отступить достойно	Пойдите ему навстречу — так, чтобы он мог изменить свою позицию, не теряя своего достоинства

Школа потребовала серьезной перестройки, изменились формы и методы психолого-педагогического воздействия на учеников. По-новому складываются отношения с родителями трудных детей: учителя перешли от бесконечных жалоб на детей к описанию их достоинств и позитивных продвижений в обучении. Однако такие способы общения с учениками и с родителями потребовали от учителя развитых психологических способностей, умений управлять конфликтом, в основе которых лежит коммуникативная компетентность. К сожалению, в педагогических вузах и в системе повышения квалификации учителей не обучают в необходимой мере психологии общения, управлению группой и коллективом, практической коммуникации, культуре педагогического общения. Именно этим и вызваны трудности перехода учителей к педагогике сотрудничества.

Известно также, что зачастую причинами конфликтов учеников с учителями становится неадекватное поведение ученика, его дерзость и даже оскорбления в адрес учителя. В последние годы такие симптомы проявляются достаточно часто. Именно в таких конфликтах особенно проявляются возрастные особенности де-

тей. Для младшего подросткового возраста, к примеру, наиболее характерной причиной негативного поведения является стремление к самоутверждению, боязнь уронить достоинство в глазах класса, утвердить свои позиции в референтной группе и др. Данные возрастные характеристики и порождают то или иное поведение, в том числе асоциальное. Если учитель не может самостоятельно разрешить такой конфликт конструктивно, то целесообразно в отдельных случаях привлекать психолога, представителей администрации (завуча, директора) или родителей.

«ОКНО ДЖОХАРИ»

Для анализа трудностей во взаимоотношениях людей разного возраста учителю полезно использовать так называемое «Окно Джохари» (по именам разработчиков — Джо Люфта и Харри Ингрэма). Оно представляет собой схему из восьми клеток или «окно», через которое личность глядит на окружающий мир, а окружающие — через раму — на нее; в раму вставлены четыре стекла: одно из них (открытое *Я*) «обоюдопрозрачно» — то, что попадает в эту область, одинаково видно как самому человеку, так и окружающим; следующие два стекла — тонированные, как в иномарках, позволяющие видеть только в одну сторону. Установлены они таким образом, что через одно из них «хозяину» все видно, а окружающим внутрь не заглянуть (секретное *Я*), через другое же стекло, наоборот, хозяину ничего не видно, зато окружающим прекрасно видно все («слепое пятно»). Наконец, последнее стекло — матовое, через него ничего не разглядеть (бессознательное *Я*) (схема 4).

Схема 4. **«Окно Джохари»**

	Известное мне	Неизвестное мне
Известное другим	Открытое *Я* («Арена»)	«Слепое пятно»
Неизвестное другим	Секретное *Я* («фасад»)	Бессознательное *Я*

Большую помощь учителю может также оказать профессиональный психолог, и даже сам класс. Важно научиться прощать детей, не вспоминать их промахи и некорректные действия, не показывать неприязни после разрешения конфликтной ситуации.

Бывают конфликтные ситуации в школьной среде, когда виноваты и учителя, и ученики. Такие конфликты нужно анализиро-

вать особенно тщательно и разрешать самому директору, который, выступая в роли посредника (фасилитатора), должен будет не только эффективно разрешить конфликт, но и начать обучать персонал сотрудничеству, партнерским взаимоотношениям, полезны уроки общения, тренинги и мастер-классы и для самих школьников. В таких конфликтах наиважнейшими условиями являются объективность, сочетание слова и дела у взрослых, анализ и извлечение уроков из педагогических ошибок и промахов.

Выполните задание

Представьте, что вы снимаете фильм о своей жизни. Это упражнение поможет вам пристально вглядеться в то, чем является ваша жизнь.

Расслабьтесь и закройте глаза. Где происходит действие фильма? Каков основной сюжет? Кто главные герои? Кто является второстепенным персонажем? Кто постановщик картины? Что делают зрители, когда смотрят этот фильм? В чем заключается кульминация сюжета? Каков конец? Какие выводы можно сделать из фильма? Что чувствуют зрители, когда кончается фильм?

Совершенствование взаимодействия в системе школьных отношений позволит улучшить и взаимоотношения в семье учителя. ***Семейно-бытовые конфликты*** по своему психологическому механизму связаны, главным образом, с уровнем эмоциональной идентификации членов семьи и не зависят от профессии человека. Вместе с тем следует помнить, что уставший учитель, работающий в состоянии постоянного напряжения и самоотдачи, что порождает нервно-психическое напряжение, несомненно, приходя домой, становясь уже просто родителем, испытывает дискомфорт и нуждается в особом к нему отношении. Неудачно сказанное слово, непонимание, невыполнение его поручений членами семьи создают почву для возникновения конфликтов, а психическое напряжение не позволяет контролировать эмоциональные реакции и действия. Поэтому и в семейной жизни учителю важно как самому быть толерантным и стрессоустойчивым, так и членам семьи проявлять дополнительную заботу и внимание и создавать условия для его отдыха и релаксации (снятия напряжения). Однако и члены семьи чаще всего не обучены эффективному взаимодействию, поэтому оптимизировать ситуацию, связанную с семейными конфликтами в ближайшей перспективе можно лишь гипотетически.

В практике разрешения конфликтов существует три основных способа управления ими: подавление, отсрочка, превращение конфликта в деловой разговор (через переговоры, дискуссию, мозговой штурм). Прежде чем перейти к разрешению конфликтной ситуации следует учесть ряд условий, имеющих значение в процессе взаимодействия обеих сторон:

- добровольность действий обеих сторон в отношении разрешения конфликтной ситуации;
- доброжелательное, корректное отношение ко всем участникам конфликта (эффект зеркального отражения);
- имидж специалиста по конфликтам должен соответствовать ситуации и быть позитивным (эффект первого впечатления).

Однако только создание значимых условий не способствует разрешению конфликта в полной мере, этот процесс весьма сложный и длительный. Среди способов разрешения конфликтов достаточно широко используют ***подавление***. Однако этот способ является эффективным лишь в том случае, когда человек (руководитель или учитель) обладает авторитетом, и он уверен, что конфликт после его вмешательства прекратится. ***Отсрочка*** конфликта возможна в том случае, если конфликт отвлекает от основного рассмотрения вопроса. В этом случае конфликтный прецедент (от лат. *praecedens* — идущий впереди, предшествующий) — случай лучше рассмотреть не «здесь и сейчас», а позже, отдельно, но обязательно к нему вернуться и попытаться снять противоречия.

Наиболее рациональным способом разрешения конфликта является его ***превращение в деловой разговор***. С этой целью следует проводить переговоры, позволяющие внимательно выслушать каждую из сторон, проявить сочувствие, перевести разговор в спокойную тональность речи, просить конфликтующих четко сформулировать свои претензии к оппонентам, не затрагивая при этом личные и эмоциональные стороны. Переговоры, как коммуникативная форма взаимодействия, могут привести в итоге, при несоблюдении описанных выше правил, к конфронтации или, при соблюдении правил и владении техниками ведения переговоров, к сотрудничеству.

Стиль конфронтации при разрешении конфликтов:

- рассмотрение противоположной стороны в качестве противника;
- выдвижение необоснованных требований;
- проявление отрицательных эмоций (агрессивность, грубость);

- требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;
- искажение информации, блеф;
- нежелание понять интересы другой стороны;
- нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившуюся до начала переговоров.

Стиль сотрудничества при разрешении конфликтов:
- рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;
- выдвижение взвешенных и обоснованных требований;
- контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроя, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности;
- готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений;
- честность, правдивость, доверительность при переговорах;
- понимание интересов другой стороны;
- гибкость в ходе переговоров, умение перестраиваться в зависимости от складывающейся ситуации.

При этом рекомендуется также избегать манипулирования партнером, т.е. искать его слабые, наиболее уязвимые места («Ахиллесову пяту»), не использовать психологический террор или шантаж, а сосредоточить основное внимание на самих причинах конфликтов.

Для достижения позитивных результатов необходимо постоянно *вести диалог*, используя все эффективные коммуникативные средства (вербальные и невербальные); техники эффективного слушания и ответов на вопросы; сенсорные каналы оппонентов и ключи доступа к ним; стратегии взаимодействия и модели общения (убеждающую, внушающую, экспрессивную), наиболее уместные в конкретной ситуации общения, а также такие специфические приемы влияния на других в процессе взаимодействия, как:
- поддержка постоянного контакта глаз и доброжелательный взгляд;
- внимательное выслушивание без прерывания участника конфликта;
- периодическое демонстрирование своих открытых ладоней;
- участие в переговорах не в роли Родителя, а ведение линии Взрослого;
- постоянное резюмирование того, что услышали и проверка адекватности понимания: правильно ли вы поняли то, что было заявлено;

- вербальная и невербальная реакция, показывающая, что вы понимаете и разделяете чувства собеседника.

На практике чаще всего используют смешанный стиль ведения переговоров. *Управлять конфликтом* — значит уметь влиять на конфликт в нужном для организации направлении, добиваться коррекции поведения участников конфликтного противоборства, повышать качество управления, проводить организационные изменения. Деятельность руководителя по управлению конфликтом начинается с анализа всей необходимой информации, включает три основных направления управленческой деятельности: анализ ситуации, предупреждение (профилактику) и разрешение конфликтов. Последовательный анализ конфликтной ситуации вызывает необходимость осуществить конкретные действия и процедуры. Разрешение конфликта, как правило, заключается в устранении объективных причин, породивших его, снятии напряжения и в восстановлении нормальных межличностных и деловых отношений.

Выполните задание

По приведенным в таблице критериям оцените вашу способность решать конфликт конструктивно.

Моя оценка	Очень низкая 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 очень высокая	Оценка других
	Быстро вступаю в конфликт (втягиваюсь сразу же)	
	Знания о процедуре переговоров по обсуждению условий соглашения	
	Общий уровень умений вести переговоры	
	Способность договориться так, чтобы взаимоотношения улучшились (симпатия, доверие, увеличение уважения)	
	Способность усовершенствовать умения вести переговоры каждый раз, когда конфликт решен	
	Я (да, нет) удовлетворен путем, которым я решаю конфликт	

Вывод: Мне (следует, не следует) изучать пути решения конфликта.

Разрешение конфликтов предполагает использование закона, нормативных механизмов, правовых способов урегулирования конфликтов, инструментов менеджмента, применяемых в самой организации. Поэтому руководитель не должен делегировать необходимость разрешать конфликты своим подчиненным. Это его прерогатива. В современной практике управления для разрешения конфликтов используются такие технологии, как консультирование, коуч-менеджмент, переговоры, беседы, деловые игры и корпоративные тренинги. Независимо от способа регулирования конфликтной ситуации, руководитель должен найти адекватные управленческие решения и снять проблему, понимая при этом, что силовое подавление конфликта может привести сотрудника к использованию скрытых способов неприятия своего положения. Такими скрытыми способами являются: рестрикционизм и саботаж.

Рестрикционизм (ограничение, сдерживание) — это удержание норм труда на уровне, устраивающем работников («Как делал, так и буду делать»).

Пассивный саботаж позволяет использовать слабые места в управлении организацией. *Активный саботаж* — ситуация, в которой неполадки и перебои создаются работниками намеренно.

ПЕРЕГОВОРЫ – ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Для снижения конфликтности в коллективе необходимо своевременно разрешать конфликты и осуществлять их профилактику. Базовыми формами завершения конфликта считаются: разрешение, затухание, урегулирование, устранение, завершение путем перерастания в другой конфликт. Способы разрешения конфликта — это прежде всего силовое подавление и переговоры.

Силовое подавление (как моральное, так и физическое) происходит, как правило, после применения конфликтующими участниками стратегии соперничества. Более сильный субъект конфликта утверждает свою позицию, заставляя оппонента подчиниться ей и принять требования сильной стороны. В этом случае полностью достигается цель только одной стороны. Другая сторона выполняет требования выигравшей стороны либо путем извинений признает свои ошибки.

Более эффективным способом разрешения конфликтов являются *переговоры*. Переговоры — это процесс поиска совместных решений двух или нескольких сторон, имеющих разные точки

зрения на один и тот же предмет, различные предпочтения и приоритеты. Здесь все конфликтующие стороны нацелены на достижение обоюдных интересов и разрешение проблемы, вызвавшей конфликт. Начальные условия переговоров: взаимозависимость, неполный антагонизм или неполное сотрудничество. Для использования методики переговоров необходимо перевести русло отношений участников из эмоционального в рациональное. Обязательным условием успешных переговоров является их тщательная подготовка. Как отмечено выше в алгоритме анализа конфликтов, начинать подготовку необходимо со сбора информации об участниках конфликта, их интересах и ожиданиях. Важно также определить заранее — какое соглашение должно быть достигнуто для каждой из сторон и определить пути и средства ведения переговоров.

В современной литературе описано много технологий ведения переговоров и специальные приемы, позволяющие нормализовать отношения конфликтующих сторон. Одним из них является предложенная психологом Ч. Осгудом *техника «ПРИСН»* (последовательные и реципрокные инициативы в снижении напряжения). Данная техника служит эффективным инструментом в снижении напряжения у субъектов конфликта в любых его видах (межличностный, межгрупповой). Правила метода «ПРИСН»:

- показать участникам конфликта некоторые шаги, направленные на примирение, объясняя их содержание и функциональную необходимость;
- открыто заявлять, что один из участников всячески стремится остановить открытый конфликт;
- выполнять все обещания, высказанные публично;
- всячески побуждать противоборствующую сторону определить уступки, на которые она готова пойти в обмен на уступки другой стороны;
- этап уступок занимает достаточно длительное время, не следует его ускорять;
- в ожидании уступок от оппонента важно оберегать взаимность отношений.

В литературе сформулированы рекомендации для руководителей по эффективному ведению переговоров в конфликтной ситуации.

1. Учитывайте обстоятельства, актуальные для обеих сторон.

2. Заведомо разрабатывайте четкую стратегию ведения переговоров.

3. Начинайте переговоры с позитивного сообщения.

4. Обсуждайте проблемы, не переходите на личности.

5. Придерживайтесь рационального, ориентированного на достижение целей подхода.

6. Не привязывайтесь к первоначальным заявлениям.

7. Старайтесь найти взаимовыгодные решения.

8. Пользуйтесь объективными критериями (четкие принципы и ожидания, а не эмоции или давление).

Вместе с тем руководителю следует помнить, что переговоры с конфликтующими сотрудниками неуместны, если: есть возможность и право инструктировать, отдавать распоряжения; точку зрения, не совпадающую с вашей, высказывает консультант; существует третья сторона, которая беспристрастно оценивает ситуацию и имеет возможность принимать общие решения или навязывать какое-либо решение.

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИСТОЩЕНИЕ КАК СЛЕДСТВИЕ СТРЕССОВ В ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ

В психологической литературе для описания чувств, связанных с длительным стрессом, имеющим непосредственное отношение к профессиональной деятельности, используется термин «сгорание». Поскольку учителям приходится очень тесно работать с другими людьми, они обычно подвержены действию стресса, вызывающего сгорание. Сгорание, как полагает Маслач (Maslach, 1981), — это синдром эмоционального истощения, деперсонализации и снижения уровня личных достижений, который может появляться у людей, чья работа предполагает тесное общение с другими людьми. Это реакция на хроническое эмоциональное переутомление, являющееся следствием избыточного общения с детьми, особенно если при этом имеются какие-либо неприятности или проблемы. Таким образом, сгорание можно рассматривать в качестве одного из видов стрессов, связанных с профессиональной деятельностью.

В литературе по проблеме профессионального стресса приводятся следующие, свойственные сгоранию, характеристики:

- утрата мотивации;
- развитие скорее негативных, нежели позитивных установок по отношению к работе, а также по отношению к другим людям;
- появление ощущения сужения свободы выбора;
- чувство юмора теряется вовсе, либо приобретает «черный» оттенок;

- появление чувств, что все действия совершаются по принуждению, а не в результате собственного выбора.

Для профилактики таких тенденций полезно рассмотреть выделенные К. Маслач три стадии процесса сгорания: эмоциональное истощение, деперсонализация и снижение уровня личных достижений.

Первым признаком начала сгорания является весьма распространенное в педагогической среде ощущение ***эмоциональной усталости***. Учитель чувствует, что у него осталось очень мало того, что он может дать другим людям, и он пытается справиться с этим, постепенно отгораживаясь от людей. Именно это ведет ко второй стадии — деперсонализации.

На протяжении этой стадии то, что учитель отгораживается от других людей, используя ***деперсонализацию*** как стратегию преодоления стресса, ведет к появлению чувства одиночества. Учитель начинает достаточно часто испытывать неприязнь по отношению к ученикам и коллегам, с которыми вместе работает, так как окружающие представляются ему в негативном свете. Нередко в этом состоянии появляется отчужденность как чувство бессилия перед повседневными проблемами, чувство бессмысленности, ненужности происходящего. Это состояние сопровождается апатией, отказом от дружеского общения, дефицитом теплого сердечного взаимодействия.

Как отмечают В. Н. Куницына и др., *концепция отчужденности* по М. Симэну включает в себя пять измерений:

- чувство бессилия («от моих поступков ничего не зависит»);
- чувство бессмысленности («не ясно, во что верить»);
- отсутствие норм («чувство аномии — состояние дезорганизации личности, возникающее в результате ее дезориентации);
- чувство изоляции («изоляция от ценностей и общества»);
- чувство чуждости всему («теряется смысл труда, удовлетворение от работы»).

Как показывает практика, для учителя, испытывающего «сгорание», подобные ощущения и чувства становятся, к сожалению, реальностью. Часто они тратят много энергии на то, чтобы избежать встреч с другими или делая все встречи очень короткими. На данной стадии типичной превалирующей установкой является ***негативная установка по отношению к себе и другим***, как правило, снижается уровень самоуважения, сильно выражено обостренное чувство собственной неполноценности, несостоятельности. У учителя, пережившего «сгорание», в конце концов, появляется чувство, что у него очень мало личных достижений. Это порождает

несвойственное в обычной жизни и деятельности поведение: все чаще превалирует дистанцирование, отгораживание себя от других, все больше происходит ограничение контактов. Учитель тяготится необходимостью проводить уроки. В конце концов, возникает ситуация, когда негативная установка приводит к неспособности адекватно оценивать себя и результаты собственной работы. Порой вся прошлая работа кажется абсолютно «бессмысленной».

«Сгорающий» человек начинает чувствовать, что в области общения он не сделал ничего стоящего, и если раньше он считал себя «заботящемся о человеческих контактах» на самом деле, то теперь уверен, что это была всего лишь иллюзия. Как показывает практика, именно в этот момент некоторые учителя решаются вовсе ***уйти из своей профессии*** и пытаются найти такую работу, где они могли бы избежать встреч с другими людьми. Есть также учителя, которые, к сожалению, учатся справляться с этой ситуацией посредством приобретения либо «холодного», либо циничного подхода к ученикам, проявляющегося в «палочной педагогике».

Можно ли справиться со сгоранием и контролировать ситуацию? Специалисты по проблеме считают, что можно, и предлагают четыре основные стратегии, при помощи которых можно справиться со сгоранием:

- осознание того, что данная проблема действительно существует;
- принятие на себя ответственности за совершение каких-либо действий, связанных непосредственно с данной проблемой;
- достижение определенной степени когнитивной ясности;
- развитие новых способов, позволяющих справляться со сгоранием.

Целесообразно рассмотреть каждую стратегию поведения учителя в отдельности.

Итак, *осознание того, что данная проблема существует.* Первым этапом работы по изменению ситуации должно стать признание учителем того, что данная проблема вообще существует. Сделать это не всегда легко, так как часто процесс сгорания «подкрадывается» очень незаметно. Иногда изменения в установках человека, переживающего сгорание, первыми замечают коллеги, сами ученики и их родители, что и дает возможность попытаться обсудить данную проблему. Но даже в этом случае зачастую бывает так, что «сгоревший» человек отрицает какие-либо изменения в себе самом или, формально признавая наличие проблемы, считает ее внешней по отношению к себе и потому не значимой.

Очень часто учителя, переживающие сгорание, переносят возникающие проблемы на свою работу, на руководителей образовательной организации, в которой они работают, или на коллег. Нередко можно услышать, как люди, страдающие от этого типа реакции на стресс, заявляют о том, что организация, в которой они работают, «больше о них не заботится» или что «работа сильно изменилась и ею стало уже не интересно заниматься». Очень редко учитель, как и любой специалист, много работающий с другими людьми, может понять проблему и признать, что хотя работа и ученики способствовали появлению «синдрома сгорания», реальная проблема все же находится в нем самом. Такое признание обычно имеет место лишь в том случае, когда у человека возникает потребность в изменении.

Принятие на себя ответственности за совершение каких-либо действий, связанных непосредственно с данной проблемой. С принятием факта, что данная проблема существует, связано признание того, что если что-то необходимо менять, то инициативу по совершению каких-либо действий, с этим связанных, должен взять на себя сам «сгорающий» человек. К сожалению, обычно такие люди лишь знают и понимают, что им нужно делать, но, как правило, практически сделать это не в силах. Чувствуя собственное бессилие, они демотивированы до такой степени, что порой способны лишь просто «тревожится» или «беспокоится». Вместе с тем это как раз тот момент, когда может быть полезной помощь коллег и друзей в изменении сложившейся ситуации путем ее рассмотрения и анализа. Проговаривая эту проблему и чувствуя, что другой человек его слышит и пытается понять, «сгорающий» учитель может сам подойти к позитивному решению и постараться изменить сложившуюся ситуацию, в которой он временно оказался.

Достижение определенной степени когнитивной ясности. У сгорания есть свой самостоятельный эмоциональный компонент. Как уже отмечалось, «сгоревший» человек часто чувствует себя загнанным в ловушку, все кажется ему теперь неинтересным, бесполезным. На данной стадии особенно важно как следует разобраться с тем, какие именно моменты оказывают влияние на появление состояния сгорания. В практике не бывает, чтобы проблема заключалась только лишь в том, что учитель чувствует себя эмоционально истощенным. На самом деле и в его жизни происходят какие-то вещи, которые заставляют его чувствовать себя таким вот образом. Развернутый анализ событий, происходящих в личной жизни учителя и на его работе, может способствовать

адекватному пониманию ситуации и определению путей решения данной проблемы.

Развитие новых способов, позволяющих справляться со сгоранием. Процесс достижения некоторой когнитивной ясности, как правило, приводит к тому, что учитель находит новые способы, психологические техники и средства, позволяющие ему справляться со сгоранием. В то же время до тех пор, пока не произойдут радикальные изменения в его поведении, все может остаться по-прежнему. Первой стадией процесса поведенческого изменения является, как мы уже говорили, формулировка конкретных личных и профессиональных целей. В то же время не следует думать также, что можно изменить все причины, обусловливающие появление состояния сгорания, но, вне всякого сомнения, если человеком осознанно поставлены конкретные цели и задачи, то кое-что можно изменить. Если говорить о целях, основная идея здесь заключается в том, что они должны быть четко сформулированы, нормируемы, прогнозируемы по ожидаемому результату и реально достижимы.

Выполните задание

Тест «Ошибочные цели»

Инструкция. Найдите ошибки в приведенных ниже формулировках целей.

1. Хочу поехать повышать квалификацию за границу.
2. Чтобы в новом проекте учли все мои предложения.
3. Хочу использовать в своей работе современные информационные технологии.
4. Через месяц получить результаты от внедренного проекта.
5. Хочу, чтобы был разработан этический кодекс нашей организации.
6. Мне нужен новый компьютер для оформления отчетов.
7. Не хочу работать в немотивированном коллективе.
8. Научиться технологиям постановки цели подчиненному.
9. Хочу быть хорошим специалистом, и чтобы все меня уважали.
10. Мне нужна поддержка со стороны моей команды.
11. Не хочу делать чужую работу.
12. Мне срочно нужно сдать годовой отчет.

Скорректируйте предложенные цели таким образом, чтобы они соответствовали всем пунктам технологии постановки целей: SMART — *Specific* — конкретными, *Measurable* — измеримыми, *Achievable* — достижимыми, *Realistik* — реалистичными, *Timed* — структурированными по времени.

Коммуникативный практикум

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Самооценка конфликтности» (по Емельянову, 2000)

Тест позволяет определить степень собственной конфликтности.

Инструкция. Оцените по 7-балльной шкале, насколько в вас представлено каждое свойство, приведенное в таблице.

7 баллов — в вашем поведении всегда проявляется свойство, описанное в левой части таблицы;

1 балл — оно не проявляется никогда, для вас характерна его противоположность, описанная в правой части таблицы.

1. Рветесь в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняетесь от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящем возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя.	7 6 5 4 3 2 1	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

Обработка результатов: подсчитайте общую сумму баллов и оцените свою степень конфликтности.

60 и более баллов — высокая степень конфликтности. Зачастую вы сами ищите повод для споров. Не обижайтесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Лучше подумайте, не скрывается ли за таким поведением глубинное чувство собственной неполноценности?

50—60 баллов — выраженная конфликтность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, даже если это может отрицательно повлиять на ваши взаимоотношения с окружающими. За это вас не всегда любят, но зато уважают.

30—50 баллов — конфликтность выражена слабо. Вы умеете сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

15—30 баллов — конфликтность не выражена. Вы тактичны, не любите конфликтов. Если же вам приходится вступать в спор, вы всегда учитываете, как это может отразиться на ваших взаимоотношениях с окружающими.

Тест «Оценка глубины конфликта»

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест.

Инструкция. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале.

Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, правой — 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

1. Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
3. Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих — получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 34 5	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены

6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7. Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Обработка результатов

35—40 баллов — конфликтующие стороны заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

25—34 балла — существуют колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) *если вы руководитель*, то:

– при сумме баллов *35—40* — вы должны выступить в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;

– при сумме баллов *25—34* — вы должны выступить в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;

– при сумме балов *менее 24* — вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) *если вы медиатор*, то:

– при сумме баллов *35—40* — следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом (разъединительным) до снижения накала борьбы между ними;

– при сумме баллов *25—34* — можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

– при сумме баллов *менее 24* — можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

Тест агрессивности Басса — Дарки

Инструкция. Поставьте «да» около тех положений, с которыми вы согласны, и «нет» — около тех, с которыми не согласны.

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.
2. Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.

4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю поведения друзей, то даю им это почувствовать.
8. Если мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал(а) мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен(на) ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен(льна) к чужим недостаткам.
12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.
13. Другие умеют (лучше, чем я) почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.
14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружественно, чем я ожидал(а).
15. Я часто бываю не согласен(сна) с людьми.
16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.
18. Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми.
19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется окружающим.
20. Если кто-то корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Я думаю, что многие люди не любят меня.
23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Люди, увиливающие от работы, должны испытывать чувство вины.
25. Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен(на) на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмехаются.
28. Когда люди строят из себя начальника, я делаю все, чтобы они не зазнались.
29. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне нравится.
30. Довольно многие люди завидуют мне.
31. Я требую, чтобы люди уважали мои права.
32. Меня угнетает то, что я мало делаю для моих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.
34. От злости я иногда бываю мрачен(на).
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.
36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.
40. Мне хочется, чтобы мои ошибки были прощены.
41. Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.
42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.

43. Иногда люди раздражают меня просто своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел(а).
45. Мой принцип: «Никогда не доверяй чужакам».
46. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов(а) сказать все, что я о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С десяти лет я никогда не проявлял(а) вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым не легко ладить.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-то приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.
56. Я могу вспомнить случай, когда я был(а) настолько зол (зла), что хватал (а) попавшуюся мне под руку вещь и ломал(а) ее.
57. Иногда я чувствую, что готов(а) первым(ой) начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал (а), что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.
60. Я ругаюсь со злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне надо применять физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.
64. Я бываю грубоват(а) по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил(а) неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не раздражаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал(а) занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Обычно я стараюсь скрывать плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Обработка результатов

Индексы различных форм агрессивных и враждебных реакций определяются суммированием полученных ответов.

Физическая агрессия: «да» — № 1, 25, 33, 48, 55, 62, 68; «нет» — № 9, 17, 41.

Косвенная агрессия: «да» — № 2, 18, 34, 42, 56, 63; «нет» — № 10, 26, 49.

Раздражение: «да» — № 3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72; «нет» — № 11, 35, 69.

Негативизм: «да» — № 4, 12, 20, 23, 36.

Обида: «да» — № 5, 13, 21, 29, 37, 51, 58; «нет» — № 44.

Подозрительность: «да» — № 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59; «нет» — № 65, 70.

Вербальная агрессия: «да» — № 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73; «нет» — № 39, 74, 75.

Угрызения совести, чувство вины: «да» — № 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67.

Физическая агрессия, косвенная агрессия, раздражение и вербальная агрессия вместе образуют суммарный индекс агрессивных реакций, а обида и подозрительность — индекс враждебности; враждебность — общая негативная, недоверчивая позиция по отношению к окружающим; агрессия — активные внешние реакции агрессии по отношению к конкретным лицам.

Данный тест выделяет следующие формы агрессивных и враждебных реакций.

Физическая агрессия (нападение) — использование физической силы против другого лица.

Косвенная агрессия — агрессия окольными путями направлена на другое лицо (сплетни, злобные шутки), а также агрессия, которая ни на кого не направлена (взрывы ярости, проявляющиеся в крике, топании ногами, битье кулаками по столу и пр.).

Раздражение — готовность к проявлению при малейшем возбуждении вспыльчивости, резкости, грубости.

Негативизм — оппозиционные реакции, направленные против авторитета и руководства (от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся законов и правил).

Обида — зависть и ненависть к окружающим, обусловленные чувством горечи, гнева на весь мир за действительные или мнимые страдания.

Подозрительность — недоверие и осторожность по отношению к людям, основанные на убеждении, что окружающие намерены причинить вред.

Вербальная агрессия — выражение негативных чувств через форму (ссоры, крик, визг) и через содержание словесных ответов (упреки, угрозы, проклятья, ругань, насмешки).

Угрызения совести, чувство вины — выражают сдерживающее влияние чувства вины на проявление форм поведения, которые обычно запрещаются (нормами общества), степень убежденности человека в том, что он является плохим человеком, совершающим неправильные поступки.

Разыгрывание ситуации в ролях «Согласование целей»

Время: 20 мин.

Инструкция.

Участникам необходимо разделиться на пять команд. Две команды будут писать цели организации, еще две — формулировать свои личные цели, пятая команда — исполнять роль наблюдателей. Каждая команда выбирает своего представителя, который будет озвучивать цели от своей роли. Представитель команды «организация» зачитывает список целей организации, представитель от команды «сотрудник» — зачитывает список своих личных целей. В процессе переговоров представители противоположных команд должны найти общие цели, сформулировать на их основании задачи и определить, какие положительные изменения произойдут при согласовании этих целей. Найти способы и методы согласования целей, которые оказались совершенно противоположными друг другу.

Наблюдатели наблюдатели должны оценить соответствие сформулированных целей технике постановки цели — SMART. Отметить какие способы и методы согласования целей были использованы? Были ли они эффективны? Какой паре удалось согласовать наибольшее количество целей и почему?

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1. 2. 3.	1. 2. 3.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каково содержание понятия «конфликт»?
2. Охарактеризуйте основные виды или типы конфликтов.
3. В чем различие конструктивных и деструктивных конфликтов?
4. Что включают в себя структурные способы разрешения конфликтов, какие стратегии взаимодействия используются при разрешении конфликтов?
5. В чем особенность межличностных способов разрешения конфликтов?
6. Какие стратегии поведения целесообразно использовать в конфликтных ситуациях?

7. В каких ситуациях может оказаться эффективным избегание, как стиль реагирования в конфликтных ситуациях (или приспособление — уступка)?
8. Что такое «алгоритм анализа конфликтной ситуации», какие этапы он включает?
9. Проанализируйте, почему конфликты сопровождаются сильными эмоциональными реакциями, гневом и напряженностью?
10. Какие правила поведения в конфликтной ситуации следует использовать при разрешении конфликта? Назовите ситуации эффективного применения стратегии «компромисс»?
11. Какие бывают виды агрессии?
12. Что такое эмоциональное истощение учителя, что можно использовать для его предупреждения?
13. Можно ли использовать толерантность как технологию эффективного поведения в конфликте?
14. В чем сложность стиля «сотрудничество» для анализа и разрешения конфликтной ситуации?
15. Считаете ли вы, что конструктивному общению необходимо учить, начиная со школьного возраста? Если да, то почему? Что вы об этом думаете?

Глава IX

ЭТИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ОБЩЕНИЯ

Благородный человек предъявляет требования к себе, низкий человек — к другим.

Конфуций

Основные цели:

- описать позитивные и негативные организационные ценности;
- охарактеризовать деловой этикет и культуру поведения человека;
- сформировать представления читателя о понятиях: «этика», «репутация» и «культура общения»;
- познакомить с основными ценностями, нормами и правилами делового этикета;
- рассмотреть правила хорошего тона для делового общения;
- развить практические умения и навыки читателя, его способности к самоанализу.

Ключевые слова:

Культура общения, этика, этикет, репутация, реноме, манеры, бренд, ценности, корпоративный имидж, корпоративная этика, деловой этикет.

ЭТИКА, РЕПУТАЦИЯ И ЦЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Несколько лет назад автору книги пришлось проводить деловую игру «Доклад и дискуссия» с лучшими (по итогам отбора) старшеклассниками Гатчинского района Ленинградской области. По ходу игры между двумя группами возник конфликт мнений, причиной которого стало неодинаковое толкование такого понятия, как *порядочность*. Молодые люди считали, что это импозантность, достойный внешний вид, приличная одежда, а девочки настаивали на том, что это, прежде всего, нравственность, этичное

поведение. После вмешательства педагога выяснилось, что старшеклассники впервые обсуждали такого рода проблему и поэтому вкладывали в нее свое собственное видение. После публичных комментариев конфликт был снят, а вот понимание того, что молодые люди должны знать об этом гораздо раньше, и спровоцировало автора, работающего по проблемам деловой коммуникации, написать учебное пособие по общению для учителей и учащихся лицеев. Конечно же, формировать нравственные ценности необходимо в раннем и подростковом возрасте, а вот учить конструктивному взаимодействию, опираясь на нравственные ценности, следует именно тогда, когда молодые люди интенсивно общаются со сверстниками напрямую и по Интернету и начинают задумываться о своем будущем.

Культуру любой организации, в *том числе и образовательного* учреждения, обычно описывают на языке ценностей и этических норм, разделяемых большинством членов трудового коллектива. Для создания позитивной репутации образовательной организации значимость ценностей чрезвычайно велика. Принятые коллективом ценности задают форму существования и содержание остальным элементам культурного пространства, в котором воспитываются и социально формируются дети. Ценности, как правило, связаны с целями, ориентированными на стратегическое развитие организации. Пространства установления целей одновременно являются пространствами формирования ценностей, что подтверждает культурная практика зарубежных и отечественных образовательных учреждений. Между целями и ценностями различие в том, что *ценности основаны на человеческих потребностях*, а они неоднородны, поэтому формировать внутриорганизационные ценности очень сложно. *Цели определяют решения*, принятые руководителями организации, а ценности должны быть признаны каждым сотрудником, они максимально гуманизированы.

Исходя из сказанного, ценности — это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и что считается важным в поведении работающих там людей.

ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на образцы поведения, способствующими достижению организационных целей, и негативными, отрицательно влияющими на ор-

ганизационную эффективность и репутацию образовательного учреждения (табл. 9).

Позитивные ценности представляют собой ценности, ориентирующие работников на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения руководителям стоит обращаться не только к разуму учителей, но и к эмоциям. Чаще всего это происходит через заявления, призывы, декларации, существующие в организации традиции и ритуалы.

Негативные ценности — это ценности, отрицательно влияющие на климат в коллективе, производительность труда, взаимодействие с родителями, деловыми партнерами. Руководитель организации должен своевременно устранять негативные ценности и анализировать причины их возникновения для того, чтобы избегать их повторного проявления в будущем и негативного влияния на корпоративный имидж и репутацию образовательного учреждения в районе, в городе, в общественном мнении.

Таблица 9. **Позитивные и негативные ценности**

Позитивные ценности	Негативные ценности
Работа может быть выполнена только качественно и в срок. В споре рождается истина. Интересы клиента и потребителя превыше всего. Успех организации — это и мой успех. Работа в организации — это возможность творчества и самореализации. Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе. Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель. Поддержание хорошего климата в организации — это сохранение здоровья, работоспособности и хорошего настроения	Начальству доверять нельзя, доверять можно только себе и некоторым друзьям. Споры погубили Рим, но кто не спорит, тот не пьет шампанское. Покупатели (клиенты) — случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе. Хорошо работать — это в жизни не самое главное, поэтому не высовывайся. Всю работу не переделать, она не волк, в лес не убежит. Соперничество и конкуренция всегда ведут к победе, а победителей не судят! Люди — средства достижения целей, а для достижения целей все средства хороши

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТАЦИОННОЕ ЕДИНСТВО

Для эффективности культуры общения также имеет значение *ценностно-ориентационное* единство участников совместной деятельности: администрации, учителей, учащихся, обслуживающего персонала. Этот параметр *можно рассматривать, как общность* цели и совпадение личностных и социально значимых намерений. Исследования в этой области показали, что если ценности сотрудников совпадают с ценностями организации, то они более эффективно работают и при этом больше удовлетворены своей работой. Различия в ценностях порождают разочарование, конфликты, неблагоприятную атмосферу, снижение качества обучения, ухудшение корпоративной культуры.

Если ценности разделяют не только руководители, но и весь персонал организации, то можно говорить об «управляемых ценностях». Чем прочнее ценности, тем более сильное влияние они оказывают на поведение работников. Чаще всего ценности отражаются в следующих сферах деятельности организации: показатели работы, компетентность специалистов, их конкурентоспособность, внедрение инноваций, качество обучения, уровень делового общения, удовлетворение образовательными услугами родителей и конструктивное взаимодействие с деловыми партнерами, умение учителей работать в команде, эффективное управление человеческими ресурсами, имидж образовательного учреждения и его связи с общественностью. Очевидно также, что перечисленные ценности позиционируют организацию, влияют на ее репутацию, корпоративный имидж, бренд.

Специалисты различают организационные и личностные ценности. ***Организационные ценности*** — предметы и явления организационной жизни, которые оказывают влияние на духовную жизнь работников. Они являются связующим звеном между культурой организации и духовным миром учителей, между организационной и их индивидуальной жизнью, между внешней и внутренней средой организации. Именно эти ценности в первую очередь должны быть предметом интересов руководителей. Ключевые ценности, отражаемые ими в корпоративной культуре, следующие:

- восприимчивость к нуждам потребителей образовательных услуг, деловых партнеров и самих сотрудников организации;
- заинтересованность в том, чтобы работники внедряли новые идеи, методы и образовательные технологии (педагогические, психологические, интерактивные, информационные и др.);

- готовность идти на эксперимент, апробацию инноваций;
- открытость руководителей для доступных возможностей взаимодействия персонала, родителей, учеников с представителями общественности;
- дружелюбие и духовное родство членов коллектива по отношению друг к другу, приверженность организации;
- культура делового взаимодействия.

Невозможно использовать организационные ценности без учета ***личностных ценностей*** учителей, которые представляют собой жизненные ориентиры. Они включают в себя социальные ценности, признаваемые сотрудником, но не всегда принимаемые им в качестве собственных целей и принципов. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли существенные кадровые изменения. Вместе с тем, благодаря усилиям руководителей образовательного учреждения, может быть проведена определенная смена ценностей, которые могут сказаться как на поведении членов организации, так и на отношении к ней. В основу различения типичных стратегий взаимодействия может быть положена ценностная ось «отношение к другому как к ценности — отношение к другому как к средству», об этом было написано ранее.

Ценности воплощаются в реальную практику через нормы и артефакты — видимые и осязаемые аспекты организационной культуры, люди их слышат, видят или ощущают. Они могут включать в себя такие значимые показатели, как рабочая среда; тон и язык, используемые в деловых письмах и служебных записках; манера, в которой сотрудники обращаются друг к другу, к руководителям, к учащимся, к родителям. К артефактам относится также гостеприимство (или его отсутствие), оказываемое гостям и посетителям организации, и манера сотрудников отвечать на внешние звонки.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ И КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

Помимо ценностей большое значение для эффективных взаимоотношений с любыми представителями деловой общественности имеют ***нормы***, т. е. общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия людей. Нормы передаются через поведение и закрепляются через реакции на их нарушение, которые и позволяют управлять ими. Ценности и нормы характеризуют социально-

психологический климат современного образовательного учреждения и организационную культуру всех членов коллектива. Объединяет все ценности организационной культуры корпоративная этика, включающая в себя глобальные цели, миссию и видение. Ценности и нормы, корпоративные правила не всегда могут быть определены конкретно, закреплены юридически, их могут не обсуждать и на них даже могут не обращать внимания. Из чего можно сделать вывод, что организационная культура это субъективная сторона жизни коллектива, но, как показывает современная практика, она может весьма существенно влиять на поведение людей, формируя общественное мнение, влияя на корпоративный имидж и на репутацию ОУ в глазах общественности.

Известно также, что каждое общество вырабатывает определенные регулятивные принципы общения, которые не только закрепляются в принятых им этических нормах поведения и взаимодействия, но и воспитываются у людей с большей или меньшей степенью сознательности, формируя определенный уровень культуры и этики деловых отношений. *Этические нормы* всегда выступали основным регулятором человеческих отношений. Они являются социальными, поскольку, как уже было отмечено, не имеют юридической силы, но включают, как правило, понимание людьми таких категорий, как добро и зло, нравственность и безнравственность, справедливость и несправедливость, порядочность и вероломство, дозволенность поступков и их недопустимость.

Выполните задания

1. Обсудите в группе понятия и ответьте на следующие вопросы.
   А. Социальная ответственность организации — это ...
   Б. Почему организации заботятся об этичном поведении?
   В. Что такое репутация организации?
2. Опросите членов своей команды:
   А. Встречаются ли в вашей организации случаи неэтичного поведения?
   Б. Нарушаются ли нормы этики в практике взаимодействия с другими организациями?
   В. Заботится ли руководство вашей организации об экологической среде (выбросы, загрязнения и пр.)? Какова реакция администрации и персонала на такого рода ситуации?
   Г. Опишите несколько рабочих ситуаций, которые вы находили для себя сложными с точки зрения выбора между этичным и неэтичным образом действий. Какие силы толкали вас в

каждом из направлений? Что в итоге вы сделали? Что могло бы заставить вас поступить иначе?

3. Разработайте программу 5-дневного семинара для организации на тему «Социальная ответственность организации». В программу включите:

А. Цели семинара и компетентности, которыми должны овладеть обучаемые.

Б. Тематику каждого занятия и количество часов.

В. Формы и технологии обучения.

Г. Способы подведения итогов.

Семья и школа с детства воспитывают детей на уважении к этическим нормам, поэтому люди сознательно или бессознательно при выборе тех или иных поступков, при принятии решений и в своих практических действиях опираются на эти представления. Вместе с тем каждый человек вкладывает в моральные нормы свое понимание, видение и от того, насколько оно совпадает с общепринятым толкованием, зависит эффективность взаимодействия, его комфортность или конфликтность.

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общение, как уже отмечалось, является необходимой частью человеческой жизни не только в межличностном, но и в деловом плане. Взаимоотношения людей при взаимодействии регулируются непосредственно не только социальными нормами, но и правовыми.

Нормы морали и права включаются в культуру общения и в деловой этикет, сближая выработанные в обществе требования, предъявляемые к общению, с самим его осуществлением в реальной деятельности, нормируя и корректируя степень дозволенности, вырабатывая принципы не только личной, но и корпоративной культуры. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные из них, и таким образом регулирует свои отношения с другими людьми.

В современном мире коммуникативная компетентность становится основным источником карьерного роста для большинства профессий в системе человеческих отношений. Эта компетентность особенно значима для учителя. Поэтому конкурентоспособ-

ными специалистами становятся лишь те, кто помимо профессиональной компетентности имеют социальный (эмоциональный) интеллект и коммуникативную грамотность, которая включает в том числе и владение деловым этикетом. Как заметил Вовенарг, в жизненных правилах человека сказывается вся его суть. Знание правил этикета и действия, в основе которых лежат нравственные ценности, позволяют человеку сформировать позитивный имидж и иметь безупречную репутацию, что во всем цивилизованном мире ценится наивысшим образом в любой профессиональной деятельности, и особенно в политике, в дипломатии, в бизнесе и предпринимательстве.

Говоря об основных правилах этикета, необходимо понимать значение таких терминов, как этика, мораль, этикет, репутация и культура общения. Слово ***этика*** (от лат. *ethica*, от греч. *ethos* — обычай, характер) — учение о морали как одной из форм общественного сознания, ее сущности, законах ее исторического развития и роли в общественной жизни, а также система норм нравственного поведения человека или группы. Термин «этика» впервые употребил Аристотель, говоря о том, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки по отношению друг к другу. Широко известен постулат нравственности, который звучит так: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Мораль (от фр. *morale*, от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических норм, ценностей, которые признаны и приняты людьми. В самых различных сферах человеческого взаимодействия именно мораль является наиважнейшим способом регулирования человеческого поведения и отношений. Этика, как наука о морали, как раз и изучает такие дисциплины, как этикет, культура общения, организационное поведение.

Этикет (от фр. *étiquette* — установленный порядок поведения) — слово французского происхождения, означающее манеру поведения. Этикет предписывает нормы поведения на улице, в общественном транспорте, в гостях, в театре, на деловых и дипломатических приемах, на работе (деловой этикет). В книге Г.М. Шеламовой «Деловая культура и психология общения» отмечается, что еще в начале XVIII в. Петр Великий издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». В России с тех пор стал широко внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манеры и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил и норм боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах)

постоянно и настойчиво, порой даже жестоко, следил сам царь Петр I. Тех, кто нарушал новые требования и правила, строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II в указы царя были внесены изменения, т.е. отбирались те правила этикета, которые в той или иной степени отвечали требованиям и особенностям традиций и национальной культуры России.

В результате анализа российских традиций были выработаны взаимоприемлемые, признаваемые в главных чертах правила и нормы этикета, которые предписывалось соблюдать во всех общественных местах: от дома до дипломатического приема. Однако и сегодня многие правила этикета недостаточно осваиваются людьми и специалистами даже на очень высоком уровне взаимодействия. Так, В.П.Шейнов в книге «Психология и этика делового контакта» описывает ситуацию, которую «смаковали» многие телекомпании на Западе.

В аэропорту им. Кеннеди встречали прибывшего М.С.Горбачева. Шел дождь. Президент Р.Рейган сам держал зонт над своей супругой, а над супругой М.С.Горбачева — охранник. Комментаторы сходились во мнении, что у нас не все в порядке с этикой и с уважением к первой леди страны.

К сожалению, не только в профессиональном, но и в межличностном взаимодействии мы достаточно часто сталкиваемся с грубостью и хамством, неуважением к личности другого человека. Причина, по-видимому, в том, что мы, во-первых, недооцениваем значение культуры поведения и общения, манер человека, а, во-вторых, этикету, также как и общению, молодых, да и взрослых людей практически не обучают. Почему российские офицеры всегда считались эталоном в плане джентльменства, культуры общения и владения этикетными нормами? Потому что их обучали этому еще в ранней юности. Так, например, известно, что в Морском кадетском корпусе, готовившем офицеров российского флота, на некоторые трапезы каждый курсант должен был явиться с двумя книгами, которые во время принятия пищи они держали под мышками. Так вырабатывалась привычка, сидя за столом, не расставлять локти. Известно также, что морские офицеры всегда отличались особой выправкой. Она была результатом упорных тренировок. В частности, привычка держать спину прямо, не сутулиться, вырабатывалась с помощью креста на спине, который привязывали к плечам. Б. Рассел заметил: джентльмен — это человек, общаясь с которым, чувствуешь себя джентльменом.

Выполните задание

В старинных русских пословицах заложены определенные требования этикета. Как вы понимаете эти требования? Можно ли их использовать сегодня?

«Благовоспитанному сыну отцов приказ не ломит спину».

«Кричать, да спорить, да браниться, во всяком месте не годится».

«А где как честь хранится строго, там не должно болтать демного».

«Похвала доброт твоих быть должна в устах других».

КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Манеры, которые формируются в ходе изучения этикета — это способ держать себя, внешняя форма поведения, обращение с другими людьми, а также тон голоса, интонации и выражения, употребляемые в речи. Кроме того, это жесты, походка, мимика, взгляд, поза, характерные для человека. К хорошим манерам обычно относят скромное поведение, сдержанность в проявлении эмоций (своеобразная эмоциональная культура), тактичное и деликатное отношение к другим людям. К дурным, плохим манерам относят обычно эмоциональную распущенность, хамское поведение, использование нецензурных слов в общественном месте, бестактность и неэстетичный, неряшливый внешний вид.

Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Люди с плохими манерами становятся инициаторами конфликтных ситуаций, причиной переживаний чувствительных и воспитанных людей. Когда поступки человека в любых ситуациях, в отношениях с разными людьми по возрасту и по статусу, в формальной или неформальной обстановке опираются на нравственные ценности и принципы, тогда можно говорить о ***культуре поведения личности***.

Значимость культуры поведения человека особенно высока в профессиональном общении. Сократ, ученый и философ, замечал, что кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные, и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь, и там делает ошибки. Еще в 1936 г. Дейл Карнеги, специалист по человеческим отношениям, заметил, что успех делового человека и его финансовое благополучие лишь на 15 % зависят от уровня его профессиональной квалификации и на 85 % — от его умения общаться с людьми. В то же время известно, что почти 70 % выгодных для деловых

людей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены пока еще недостаточно хорошо знают правила делового общения и не владеют культурой поведения. В отличие от наших предпринимателей, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно взаимодействовать над достижениями общей цели. Видимо, понимание значимости этикета и культуры общения в условиях жесткой конкуренции привели к тому, что книги Д. Карнеги в первые годы перестройки, как и книги Аллана Пиза по невербальным средствам коммуникации стали бестселлерами и переиздавались в разных городах России десятки раз. Они востребованы и сегодня.

Выполните задание

Проведите в учебной группе игру-тренинг «Дипломатия». Цель игры — научиться корректно захватывать инициативу в споре.

Все участники игры делятся на тройки. Один в тройке — контролер; двое других — собеседники, один из которых хочет деликатно выйти из разговора, а другой назойливо и несколько нахально хочет продолжить его и узнать что-то важное для себя. Контролер будет оценивать искусство дипломатии первого, снижая оценку за нарушение рамок вежливости в разговоре. Время раунда — 7 мин: начало разговора, словесный поединок, выход из разговора, анализ контролера.

Игра происходит в три раунда: каждый из тройки должен проиграть все три роли. Затем идет обсуждение итогов: каждый рефлексирует свое речевое поведение в той ситуации, которая ему была наиболее приятна.

В повседневном общении, особенно при установлении контакта, существуют *правила хорошего тона*, соблюдать которые целесообразно каждому, потому что они относятся к формальному (т. е. обязательному) этикету. Среди них выделим наиболее распространенные и существенные в начале взаимодействия.

1. При первом знакомстве в начале встречи необходимо установить контакт глаз и улыбнуться.

2. Если это деловой этикет, то первым для приветствия руку подает руководитель или тот, кто старше по возрасту; если просто межличностный, неформальный контакт, то первой руку подает всегда женщина — мужчине, а он при этом обязательно встает.

3. При обращении к незнакомому или малознакомому человеку, а также на любом официальном мероприятии следует говорить «Вы». Эта форма демонстрирует уважение к партнеру. Перейти на «ты» может предложить либо человек старше по возрасту, либо занимающий более высокое положение.

4. Если нужно к кому-то обратиться с просьбой, то не рекомендуется делать это по гендерному (половому) признаку («Мужчина», «Женщина»). Лучше обратиться к незнакомому человеку безлично: простите, не могли бы вы, извините, позвольте пройти или скажите, пожалуйста. К молодым людям можно обратиться со словами: «девушка», «*молодой человек*». К знакомым следует обращаться по имени или добавляя отчество — это зависит от ситуации (например, в деловых играх не принято использовать в обращении друг к другу отчество) и от возраста общающихся.

5. Приветствие и прощание рекомендуется сопровождать жестами: поднятой рукой, кивком головы, поклоном. Вместе с тем следует помнить, что рукопожатие не должно быть излишне сильным, чтобы партнер не испытывал физического дискомфорта, в то же время оно должно чувствоваться, а не быть аморфным. Если в комнате находится несколько человек, то подать руку нужно или всем или никому.

6. Приходя с улицы в любое помещение, мужчинам нужно обязательно снять головной убор, женщинам не следует раскладывать сумки на чужом рабочем столе.

7. Если вы хотите попросить незнакомого человека оказать вам какую-то услугу или дать какую-нибудь информацию, то следует, сначала обратившись, вежливо поздороваться, а уж затем попросить об услуге.

Такого рода правила очень многочисленны, они касаются всех сторон жизни людей и их можно найти практически в любой книге по этикету, например, в такой, как: «Все об этикете. Книга о нормах поведения в любых *жизненных ситуациях*» (1995 г.) Однако нельзя не заметить, что для делового взаимодействия и для преуспевания знать и демонстрировать только нормы делового этикета недостаточно. Помимо сказанного, этика деловых отношений требует также соблюдения *речевых норм*, как в межличностном общении, так и во время деловых встреч, телефонных бесед, совещаний, переговоров, собраний и презентаций. Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом и с невербальными сигналами, демон-

стрирующими вежливость, заинтересованность, доброжелательность и конгруэнтность.

Существуют исторически отработанные стереотипы речевой культуры для взаимодействия. Это слова: «Уважаемые коллеги», «Дамы и господа», «Удачи вам!», «Желаем успеха», «Как ваши дела?», «Благодарю, все нормально» и т.д. Все эти правила и нормы должны учитывать существующие традиции, образ жизни людей и стиль, принятый в организации, национальные обычаи и традиции.

Выполните задание

Проанализируйте, какие правила этикета не соблюдены в данной ситуации высокопоставленным лицом.

Однажды, явившись по делу к высокопоставленному лицу, А.С.Пушкин застал его валяющемся на диване и зевающим от скуки. При входе поэта лицо, разумеется, и не подумало изменить позу, а когда Пушкин, передав, что было нужно, хотел удалиться, то получил приказание произнести экспромт.

— Дети на полу — умный на диване, — сквозь зубы мгновенно сказал раздосадованный Пушкин.

— Ну, что же тут остроумного, — возразила особа, — дети на полу, умный на диване. Понять не могу. Ждал от тебя большего.

Пушкин молчал, и когда особа, повторяя несколько раз фразу и, перемещая слоги, дошла, наконец, до такого результата: «детина полоумный на диване», то, разумеется, немедленно и с негодованием отпустила Пушкина.

Репутация (от фр. *réputation*, от лат. *reputatio* — обдумывание, размышление) — создавшееся общее мнение о достоинствах или недостатках кого-либо, чего-либо, общественная оценка. *Реноме* (от фр. *rénommée* — репутация), установившееся мнение о ком-либо или о чем-либо. Пути формирования репутации бывают разные.

Позитивный путь предполагает высокую личностную конкурентоспособность, харизматический потенциал, целенаправленное совершенствование своего достоинства, нравственное практическое поведение и образ жизни, в основе которого лежат моральные ценности, что, как правило, порождает общественное признание.

Негативный путь — это подхалимаж и угодничество с целью получения поддержки людей, приближенных к власти (начальни-

ков и их замов) или искусство владения манипулированием, позволяющее создать в глазах общественности необходимые иллюзии и, как говорят в народе, «пустить пыль в глаза» и эксплуатировать человеческие психологические особенности и слабости (такие, как алчность, сладострастие, зависть, слабая воля и др.), а также владение разнообразными «грязными технологиями», например, психологический террор и шантаж, интриганство и вранье. Перечисленные приемы, а также система ценностей, ничего не принимающая во внимание, сопровождающаяся в современной практике общения, особенно делового, холодным расчетом, выходят за пределы сложившихся в нашем обществе нравственно-этических норм, а порой и действующего законодательства.

В то же время есть и другие примеры, например, известно, что продукция фирм с высоким реноме стоит во всем мире дороже именно по причине высокой репутации. С чем это связано? Прежде всего, с гарантией надежности продукции, а, следовательно, она не только удовлетворяет те или иные потребности людей, но и соответствует требованиям качества, сервиса и других услуг. Это требует гораздо больше финансовых вложений, другого уровня компетентности и ответственности.

Чтобы сохранять имидж организации, ее продукции или услуг, необходимо вкладывать дополнительные средства: в новые технологии, в развитие и обучение персонала, в маркетинговые исследования, в рекламу и бренд, в бизнес-коммуникации и имидж, т.е. во все то, что влияет на репутацию и позволяет управлять ею. Следовательно, репутация — это дорогое удовольствие, но зато человек, пользующийся услугами такой фирмы, уверен, что ею будут соблюдены все условия, гарантированные организацией. Соблюдение этих условий и является нравственной ценностью, той моралью, которой привержена та или иная корпоративная культура, а ее истоки закладываются у людей, будущих деловых партнеров, в детстве и юношестве.

Несмотря на приведенные примеры, в последние годы основой деловых, а порой и личных, человеческих отношений, к сожалению, все больше становятся не взаимопомощь и деловое партнерство, не сотрудничество и честное соперничество, а деньги, власть и связи и, как следствие, рождение и развитие эгоизма в межличностных отношениях и в карьере. Создается впечатление, отмечают специалисты, что общество «расставленных локтей» и «белых воротничков» не задается больше вопросом о пользе нравственности и морали, психологически корректных деловых и межличностных отношениях, деловом партнерстве.

Такая ситуация требует активного вмешательства уже со стороны общества, государства, всех его социальных институтов, в том числе образовательных учреждений: школ, лицеев, вузов. Молодые люди должны научиться гармонизировать свои отношения с окружающим миром и начинать надо с обучения межличностным отношениям, в основе которых лежат моральные нормы и ценности. Освоение специальных правил и коммуникативных норм, техник и технологий эффективного взаимодействия, конструктивного стиля партнерских отношений, разумного принятия нравственных решений, взаимопонимания — вот неполный перечень основных элементов коммуникативной компетентности, базирующейся на высоких нравственных принципах и нормах.

Научить перечисленным умениям и навыкам можно только в условиях организации практической деятельности, а в учебном заведении — ролевые и имитационные игры, тренинги, кейсы с помощью моделирования жизненных ситуаций и проигрывания их на занятиях в режиме специальных технологий, так называемых психологических и интерактивных игр. Игра — стихийный воспитательный институт. Она приняла эту функцию еще до появления школы и выполняет ее до сих пор. Игра не только отводной канал молодежной энергии, но и стратегическое поведение с планируемым результатом. Ребенок был бы безнадежно оторван от социума, если бы не было игры, где он приобретает не только умения и знания, но и систему ценностей, навыки общения, ролевое взаимодействие с другими, развивает интеллектуальный и творческий потенциал.

Выполните задание

Попробуйте ответить на следующие вопросы, при этом уложить свой ответ на каждый вопрос не более чем в 25 слов или меньше.

А. Какое ваше самое большое достижение?
Б. Какой день был самым счастливым в вашей жизни?
В. Какой самый смешной курьез случался с вами?
Г. Какова ваша мечта о работе?
Д. Какова лучшая книга, которую вы когда-либо читали?
Е. Какой человек вызывает у вас наибольшее восхищение?

Теперь проанализируйте итоги упражнения и ответьте: стоит ли раскрывать свои личные мысли, мечты, достижения и ценности другим людям? Какие в этом позитивные стороны? Какие у вас опасения относительно результатов этого упражнения? Рассказывая о себе подробности другому человеку, на какие этические нормы вы рассчитываете?

Психологические игры относятся к методам активного социально-психологического обучения. В настоящее время это один из наиболее востребованных и динамично развивающихся видов психологической работы с молодежью в системе обучения и досуговой деятельности и с взрослыми людьми в условиях постдипломного образования. Разнообразные тренинги и ролевые игры находят широкое применение при оказании психологической помощи, в преподавании психологии и общения, при организации работы в молодежных клубах и детских оздоровительных лагерях. Поскольку психологические игры и тренинги позволяют эффективно решать задачи обучения общению, развития коммуникативной компетентности, управления собственными эмоциональными состояниями, самопознанием и саморазвитием, а также понимания слов, чувств, действий и поступков других людей, постольку они стали внедряться самыми разными специалистами: психологами, учителями, социальными работниками.

Особенно важно обучать общению подростков, так как именно в этом возрасте актуализируется взаимодействие их друг с другом и с взрослыми людьми. Потребность в общении обострена, а социального опыта недостаточно, поэтому оно и становится для них субъективно значимо. Из-за отсутствия социального опыта многие дети не имеют развитых коммуникативных умений и навыков. Кроме того, в процессе обучения в режиме традиционных технологий, когда говорит в основном учитель, коммуникативные и презентационные навыки также практически не развиваются, что подтверждают данные исследований: ученик в среднем говорит вслух перед аудиторией не более 2 минут в день, 7 часов в год. В то же время именно подростковый возраст чувствителен для развития соответствующих умений, а социально-психологические тренинги и игры как раз и являются самыми перспективными технологиями обучения общению, взаимодействию и взаимопониманию.

В широком смысле социально-психологическое обучение — это любое интерактивное обучение, осуществляемое с использованием работы в группе или взаимодействия перед группой. Оно включает в себя широкое применение имитационных интерактивных игр, ролевых игр, тренингов и имитационных упражнений, разыгрываемых парами, тройками, малыми группами и т. п.

Особенно популярны в практике обучения подростков и молодежи разнообразные тренинги. Это вызвано прежде всего тем, что большинство из них не требует специальных игротехнических

умений и проводятся в пределах небольшого времени (15—30 мин). Кроме того, тренинг — это особая разновидность обучения через непосредственное «проживание» и осознание возникающего в межличностном взаимодействии опыта. Участвуя в тренингах и играх, молодой человек непосредственно соприкасается с изучаемой реальностью, приобретает жизненный опыт, моделируемый в групповом взаимодействии людей. Благодаря многократному повторению интенсивного межличностного контакта и собственной активности молодой человек избавляется от застенчивости и агрессивности, развивает уверенность в себе, обучается сотрудничеству, партнерским отношениям.

Интерактивное упражнение

Для развития внимательности и навыков группового взаимодействия поиграйте в игру «Пишущая машинка».

Участники изображают клавиатуру пишущей машинки. Так как количество игроков в группе обычно гораздо меньше количества букв в алфавите, каждому достается несколько букв. Ведущий (при желании и кто-то из участников) диктует фразы, остальные участники «печатают» их: когда встречается их буква, громко произносят ее, подпрыгивают и хлопают в ладоши.

«Печать» может происходить непосредственно во время медленного произнесения фразы, но упражнение проходит интереснее, если сначала фраза произносится быстро, а потом участники «печатают» ее по памяти.

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ИМИТАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для обучения общению подростков и молодежи могут быть широко использованы также интерактивные имитационные игры (моделируемая фантазией авторов игры среда обитания), в которых в результате игрового взаимодействия принимаются разнообразные решения. Специфика такого рода игр состоит в том, что они построены на общении играющих, на индивидуальном и коллективном принятии решений в условиях неопределенности, экстремальности и отсутствия полной информации. На этих играх происходит обучение взаимодействию, умению вести переговоры, выражать и обосновывать свои мысли, слушать собеседника, осуществлять сотрудничество на основе эффективного и конструк-

тивного общения. Обучение общению происходит именно за счет многократного повторения технологий, где моделируются процесс обмена информацией, взаимодействия, восприятия и понимания, а также осуществляются групповые и межгрупповые дискуссии. Имитационные игры — это учебные обучающие и развивающие интерактивные игры, создающие условия для взаимодействия и коллективного принятия решений на основе индивидуальных подходов.

Выполните задание

Аффирмации являются полезной техникой «программирования» своего сознания. Смысл метода заключается в создании и регулярном повторении некоего позитивного утверждения. Оформите аффирмации в виде карточек или заставок на рабочем столе компьютера. Примеры утверждений:

А. *Я успешный коммуникатор.*

Б. Я намерен реализовать свои способности и возможности.

В. Мое общение с людьми становится все лучше.

Г. У меня появляются новые друзья.

Д. Каждый новый человек — это дверь, открывающая мне возможность узнать его и проявить себя.

Е. Несколько простых техник конструктивного взаимодействия помогут мне улучшить мои контакты.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ОБЩЕНИЮ

Особенно полезны для научения общению, развития умений «ходить в чужих ботинках» ролевые игры, которые основаны на обучающем эффекте совместных действий. С психологической точки зрения содержанием ролевой игры являются *отношения между людьми* (система «человек—человек»), осуществляемые через действия с предметами. Если в игровой деятельности акцент делается на общение, то в ролевой игре преобладают взаимоотношения. Межличностный уровень общения сочетается в ролевой игре с элементами внутриличностного уровня. В целом ролевая игра нацелена на внутриличностные изменения и самокоррекцию.

Отмеченная специфика ролевой игры позволяет применять ее в психотерапевтических и личностных тренингах для молодежи. Ролевая игра может использоваться также в обучающих и разви-

вающих целях. Обычно ее содержанием становится любая житейская ситуация, а игра направлена на развитие умения взаимодействовать с другими людьми. *Ролевая игра* — способ расширения опыта участников посредством предъявления им неожиданной ситуации, в которой предлагается принять позицию (роль) кого-либо из участников и затем выработать способ, который позволит привести эту ситуацию к достойному завершению (игра).

Специалисты по ролевым играм отмечают, что такая игра дает возможность проявить индивидуальность каждого участника, его творческие возможности, развивает умение «идти от другого», лучше понимать его позиции и чувства, а также создает условия для лучшего осмысления норм и правил поведения и общения. Это, в свою очередь, способствует осознанию значимости социально-психологических факторов при взаимодействии с другими людьми. Кроме того, приобретается важный социально-психологический опыт более объективного анализа поведения как своего собственного, так и других, развивается психологическая компетентность человека.

Роли каждого участника (в соответствии с общими условиями ролевой игры) могут привести обучаемых к живой дискуссии, особенно когда каждый вживается в роль, а не просто исполняет ролевые обязанности. Ролевые упражнения позволяют развивать коммуникативные навыки.

Как и в любой игровой технологии, участников ролевой игры знакомят с ситуацией, а затем предлагают распределить между собой ее роли. Как правило, возможны два варианта распределения ролей:

- роли распределяются между некоторыми участниками, а остальные, не получившие ролей, становятся активными зрителями, наблюдателями или выполняют функции арбитра, записывая особенности поведения играющих и затем оценивая его последствия;
- участники анализа ролевой ситуации разбиваются на небольшие группы единомышленников, и каждая группа берет на себя роль отдельного лица, участника ситуации.

В практике обучения подростков и молодых людей иногда используется очень похожий на ролевые игры метод «разыгрывание ситуаций в ролях». Однако эти методы, хотя и имеют между собой много общего, все же весьма существенно различаются. Так, при «разыгрывании ситуаций в ролях» участники исполняют роль так, как сами считают нужным, импровизируя содержание сценария. Такая игра ведется без предварительной подготов-

ки, ее называют *спонтанной*. Роли обычно распределяются сознательно и по общему согласию участников игры. Основная задача «разыгрывания ситуации в ролях» — проявить творческие способности к решению проблемы, к импровизации в поведении. Обычно на таких игровых занятиях обучаемые играют или самих себя, демонстрируя свой стиль, ценности, компетентность, эмоциональную культуру, или подражают кому-то из тех, кого хорошо знают.

При обсуждении результатов такой игры учитель может решать не только образовательные, но и развивающие задачи, осуществляя коррекцию личности обучаемого, а также проанализировать, как возникают и развиваются все динамические групповые процессы: нормообразование, групповое давление и конформизм, лидерство и руководство.

В отличие от «разыгрывания ситуаций в ролях» в ролевой игре участнику анализируемой ситуации, наряду с ее описанием, выдается инструкция, в которой предписано, как вести свою роль, какой стратегии придерживаться, какой характер изображать, как оценивать сложившуюся ситуацию, какие интересы отстаивать и какие цели достигать. Такая игра называется *сюжетной*, или *сценарной*. Сюжетная игра направлена на проживание и анализ типичных проблем взаимодействия. С ее помощью участники игры осваивают новые, непривычные для себя, но эффективные модели поведения.

Инструкция к ролевой игре детально прописывает все аспекты ситуации, но не ставит жестких границ, препятствующих участникам сыграть свои роли в соответствии с их собственными представлениями о том, как необходимо действовать в таких случаях.

Таким образом, ролевые игры — это игры по заданному сценарию, который требует не только знакомства с материалом ситуации, но и вхождения в заданный образ, т.е. в какой-то степени даже перевоплощения, актерского мастерства. Однако задача, к решению которой стремятся члены группы, участвующие в ролевой игре, — *создание модели поведения*, характерного в повседневной жизни для реальных людей, поэтому именно поведение, а не просто проявление талантов участников затем становится основой последующей дискуссии. Группа должна наблюдать за содержанием каждой разыгрываемой сцены, за тем, как происходит взаимодействие партнеров. Проигрывание ролей может быть доступным средством для получения многих новых навыков. Ролевые игры помогают участникам стать более восприимчивыми к чувствам других, развивают эмпатию.

Ролевые игры проводятся либо в форме *совещания*, либо в форме свободно развивающегося ролевого общения — *диалога* между участниками. В заключение занятия обсуждают итог и ход решения проблемы (конфликта), оценивают поведение в данной ситуации каждого из ее участников, его продуктивность. При этом начинают дискуссию «зрители», а заканчивает — учитель, делая критический разбор итогов ролевого общения, отмечая неудачи и достижения (в системе переподготовки или повышения квалификации обычно ведет ролевые занятия тренингист).

Наблюдения могут стать более эффективными, если будут сделаны видеозаписи ролевой игры и использованы для обеспечения обратной связи, а также для консультирования.

Ролевая игра используется как самостоятельная технология обучения и в коммуникативных тренингах, направленных на развитие навыков межличностного взаимодействия. Участники занятия становятся очевидцами того, как и каким образом каждый из них *влияет на других*, какова при этом *роль совместной деятельности* и ее содержание, как ситуация в целом (т.е. динамика взаимоотношений и действий) управляет поведением отдельных обучаемых и всей группы.

Интерактивное упражнение

Разделившись на группы по 5—7 чел., выполните предложенные ниже задания, а затем публично представьте результаты, обосновывая и аргументируя их.

1. Сочините рекомендации к действиям:
   а) как выковыривать изюм из булочки;
   б) как вымыть слона.
2. Подумайте и решите, какие десять обязательных предметов должен изучить студент, поступивший на новый факультет, который называется:
   а) факультет ореходробильного оборудования;
   б) барханостроительный факультет;
   в) факультет дегустации кондитерской продукции.

ТРЕНИНГ НАУЧЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

Технологии, используемые в современном коммуникативном тренинге, включают стандартный набор самых разных методов активного обучения: разбор кейса, задачи или упражнения; роле-

вая игра и «разыгрывание» ситуаций в ролях; имитационные игры и пр.

В зависимости от поставленных задач коммуникативный тренинг приобретает разные формы, все многообразие которых специалисты условно делят на две группы:

- *ориентированные на приобретение и развитие умений и навыков взаимодействия* (тренинг партнерской беседы, ведения переговоров, формирования команды, разрешения межличностных конфликтов, телефонной коммуникации);
- *нацеленные на углубление опыта анализа ситуаций общения*, где первичны внутриличностные изменения (коррекция, формирование и развитие установок и ценностей, необходимых для успешного общения; развитие способности адекватно воспринимать себя и других людей).

Тренинги могут быть классифицированы и по системе отношений личности, выступающей в них предметом работы. Назовем основные группы тренингов.

- «*Я—Я*» — это тренинги личностного роста, ориентированные прежде всего на внутриличностный контекст работы участников, систему отношений к самому себе, развитие рефлексивных способностей. В данной работе группа выступает средством поддержки и источником обратной связи. Такой тренинг востребован больше всего молодыми людьми.
- «*Я—другие люди*» — тренинги коммуникативных умений и различных социальных навыков. Группа служит своего рода полигоном для отработки соответствующих умений и навыков, данный аспект работы наиболее характерен для тренингов общения.
- «*Я—социальная группа*» — это тренинги сплочения команды, социально-психологической адаптации в конкретном коллективе. Основным предметом работы является некая социальная общность, конкретные участники тренинга рассматриваются как ее члены.
- «*Я—профессия*» — это тренинги профессионального самоопределения. Предмет работы — система отношений человека к профессиональной деятельности, а также коммуникативные навыки, необходимые для становления профессионала.

Для научения взаимодействию используются все вышеперечисленные тренинги, но в обучении молодых людей наиболее распространены психологические тренинги прогнозирования поведения (сенситивности) и коммуникативные тренинги. Они повышают компетентность в общении через продуцирование и анализ соб-

ственных взаимодействий, участники обсуждают самих себя и то, как они видят свои взаимоотношения в малой группе, где они предстают друг перед другом «лицом к лицу». Акцент при таком обсуждении ставится не на интеллектуальное, а на эмоциональное обучение. Кроме того, развиваются также и некоторые социальные умения, например подготовка лидеров, способных разрешать конфликтные ситуации, особенно на расовой почве. В таких тренингах очень важна активная позиция и роль ведущего, наличие у него четкой программы по осуществлению занятия. Ведущий на таком тренинге занимает недирективную позицию, а содержанием взаимодействия становятся ситуации и информация, выдаваемая самими участниками.

РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ И ИНТЕРАКТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Наибольшую эффективность в подготовке людей к взаимодействию дают *коммуникативные тренинги* по развитию коммуникативных и интерактивных умений и навыков. Организация процесса общения в таком тренинге осуществляется с помощью обучения деятельностью (иногда с видеозаписью). Это позволяет осуществлять коррекционное воздействие на стиль и поведение каждого участника занятия.

Коммуникативный тренинг направлен на развитие следующих базовых умений, позволяющих улучшить общение и взаимодействие.

Коммуникативные умения и навыки:

- инициировать и вступать в контакт;
- формировать благоприятное первое впечатление;
- задавать вопросы и отвечать на них;
- вести беседу, кратко и точно выражать свои мысли;
- стимулировать собеседника к прояснению его позиции, высказываний;
- слушать, услышать и понять то, что имел в виду собеседник;
- осуществлять обратную связь, т.е. передать партнеру, что его услышали и поняли;
- выравнивать эмоциональное напряжение в беседе, в дискуссии;
- считывать и грамотно интерпретировать невербальные сигналы собеседника (взгляд, мимику, жесты, позы);
- управлять собственными экспрессивными сигналами в процессе общения;

- эффективно взаимодействовать с другими, осуществляя сотрудничество:
- владеть моделями общения;
- использовать в процессе взаимодействия разнообразные стили общения;
- понимать специфику речевых жанров и коммуникативных средств достижения цели при взаимодействии.

Немаловажное значение в современной практике общения имеют также навыки отношений, или интерактивные навыки. Они чаще всего связаны с управлением ролями, стратегиями и тактиками взаимодействия, индивидуальным и групповым стилями общения.

Интерактивные умения и навыки:

- диагностировать и оценивать собеседников (их цели и мотивы, уровень восприятия информации и ее понимания, лидерство);
- правильно распределять роли в игровом общении и подбирать эффективные стратегии взаимодействия;
- управлять индивидуальной и групповой интеллектуальной деятельностью участников игры внутри команды;
- определять сенсорные каналы собеседников и эффективно их использовать с помощью вербальных и невербальных ключей доступа;
- разрешать спорные ситуации, снимать конфликты мнений;
- вести групповую и межгрупповую дискуссию, подводить итоги, формулировать коллективные результаты, осуществлять их презентацию.

У многих людей именно отсутствие хорошо развитых коммуникативных и интерактивных умений и навыков вызывает настоящую панику при необходимости самому публично выступить, например отвечать на экзамене, обратиться к аудитории с речью, сделать самопрезентацию, быть руководителем дискуссии.

Овладение коммуникативной компетентностью создает молодому человеку условия для успеха и карьеры, позволяет стать конкурентоспособной личностью. Однако для успеха в профессиональной деятельности важно развивать не только коммуникативную и интерактивную, но также социальную компетентность, которая в итоге формирует так называемый социальный интеллект, востребованный как практикой менеджмента, управления ОУ, так и в деятельности всех специалистов, работающих с другими людьми.

Выделяют следующие компоненты социальной компетентности:

- социальная сенситивность;
- основные навыки взаимодействия;
- навыки одобрения и вознаграждения, которые существенны для всех социальных ситуаций (т.е. умение давать положительную обратную связь партнерам по общению);
- равновесие, спокойствие как антитеза (от гр. *antithesis* — противоположение) социальной тревожности.

Применительно к подростковому возрасту представляется целесообразным расширить этот перечень характеристик, добавив к ним те, которые прописаны в этой книге и, как показывает практика, необходимы каждому человеку и могут быть развиты с помощью тренинга общения:

- развитие речи и лексикона — способность говорить точно и кратко;
- чувствительность к вербальной и невербальной экспрессии собеседников — способность адекватно интерпретировать их переживания, выражающиеся в речи, мимике, позах и пр.;
- гибкость ролевых позиций в общении, способность динамично менять их в соответствии с поведением собеседников, с ситуацией общения;
- социальная наблюдательность;
- социальная рефлексия, самоосознание себя как субъекта общения;
- умение принимать и в конструктивной форме давать обратную связь собеседникам;
- ассертивность — умение уверенно отстаивать свою позицию в конфликтных ситуациях, не переходя ни к агрессии, ни к пассивно-зависимому поведению;
- самоконтроль.

Коммуникативный тренинг включает в себя и ***поведенческий тренинг***, т.е. обучение навыкам, лежащим в основе поведения, например: общение по телефону, деловая коммуникация — переговоры, деловые встречи, межличностное взаимодействие, проведение презентаций.

В реальной практике общения коммуникативные умения соотносятся с коммуникативными техниками, которые как раз и отрабатываются на тренинге. Так, например, к *техникам активного слушания* относятся: умение разговаривать и умение услышать и понять. *Умение разговаривать* предполагает владение техниками формулирования вопросов, прежде всего — открытых, закрытых, альтернативных и техникой собеседования. *Умение услышать и понять* включает в себя владение техникой обратной связи, т.е.

повторения (вербализации полученной информации с помощью дословного воспроизведения или цитирования сказанного собеседником); техникой перефразирования (краткое повторение сути высказывания собеседника своими словами), техникой интерпретации (высказывание предположений об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания собеседника).

Интерактивное упражнение

Развивайте навыки говорения. Попросите участников занятия сесть попарно спиной к спине. Выдайте одному участнику в каждой паре простые линейные рисунки, изображающие квадраты, треугольники, прямоугольники и круги, так, чтобы партнер не видел изображения оригинала. Попросите участника, держащего рисунки, описать только *словами*, *что изображено на* его листке, а его партнера попытаться воспроизвести оригинал на чистом листке. Через определенное время пусть они сравнят оригиналы с копиями и обсудят, какую информацию они получили о вербальной коммуникации.

В процессе такого тренинга отрабатываются навыки вербализации, постановки вопросов и формулирования ответов на них и выявляются типичные ошибки при постановке вопросов, а также способы их преодоления. К типичным ошибкам вербализации относятся: безапелляционность, навязчивое повторение, ложная интерпретация, слишком точная интерпретация.

Если коммуникативный тренинг проводится систематически, на протяжении длительного времени, то его постоянные участники рано или поздно приобретут коммуникативную *компетентность*, а следовательно, станут более конкурентоспособными и успешными людьми.

КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРАКТИКУМ

1. Ответьте на вопросы тестов и обработайте результаты.

Тест «Надежны ли вы?»

Инструкция. На каждый вопрос должен быть выбран один вариант ответа — «*да*» или «*нет*», «*а*» или «*б*».

1. Вы были хорошим учеником?
2. Вы уверены в ценности шкалы жизни для развития человека?

3. Считаете ли вы, что нравственные нормы — преувеличение?
4. Привязываетесь ли вы к мелким предметам?
5. Были ли родители по отношению к вам суровыми и требовательными?
6. Считаете ли вы, что успех должен быть достигнут в мучениях и трудах?
7. Считаете ли вы себя человеком с принципами?
8. Легко ли вы теряете контроль над собой?
9. Часто ли у вас появляется желание жить «сегодняшним днем», не заботясь о будущем?
10. Пунктуальны ли вы?
11. Умеете ли вы рисковать во имя достижения цели?
12. Вы поклялись знакомому, что окажете ему важную для него услугу. И вдруг вы заболели. Как поступите?
   а) позвоните ему и извинитесь, что не можете выполнить его просьбу
   б) будете считать, что болезнь освобождает вас от обязательств.
13. Друг доверил вам личную тайну. Речь идет о поступке, который вы оцениваете отрицательно. И тогда вы:
   а) постараетесь убедить его в том, что он плохо поступает, и помогаете ему в разрешении его проблемы;
   б) вообще не реагируете.
14. Какую из нижеперечисленных черт вы считаете в человеке самой важной?
   а) лояльность и уравновешенность;
   б) хорошую манеру поведения.

№ вопроса	Вариант ответа			
	да	нет	а	б
1	5	2	—	—
2	5	2	—	—
3	5	2	—	—
4	2	5	—	—
5	2	5	—	—
6	5	2	—	—
7	5	2	—	—
8	2	5	—	—
9	2	5	—	—
10	5	2	—	—
11	2	5	—	—
12	—	—	5	2
13	—	—	5	2
14	—	—	5	2

Обработка результатов

А теперь суммируйте очки.

28—35 очков — вы очень хотели бы, чтобы вас считали надежным человеком. Однако пунктуальность пока в сфере ваших мечтаний. По этой причине вы имеете неприятности со своими начальниками и близкими.

36—47 очков — вам нравится держать слово, но можете забыть о каком-то мелком деле. Однако вы умеете это исправить.

48—70 очков — на вас можно положиться. Надежность — это ваша наиважнейшая черта.

Ситуационное упражнение «Деловой этикет»

Цель

1. Проверить ваше понимание культурных различий.
2. Сравнить ваше понимание вопроса и международный опыт с позиций участников тренинга.

Инструкция

1. Каждый обучаемый должен заполнить анкету из семи пунктов.
2. Сравните свои ответы с представленными ответами в конце упражнения.
3. Составьте группы из 5—7 чел. и сопоставьте международный опыт. Дали ли те, кто владеет такой информацией, более правильные ответы?
4. Внутри группы обсудите действия, которые следует предпринять, чтобы улучшить свое понимание культурных различий.

Ситуация. Вы собираетесь поехать за границу в деловую поездку? Проверьте свои знания делового этикета и коммуникации. (Подчеркните свой вариант ответа. На некоторые вопросы возможен более чем один ответ.)

1. В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:
   а) в Великобритании, так как все весьма общительны;
   б) в Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране;
   в) в Китае, так как имя это и фамилия;
   г) в Японии, так как фамилии легко исказить при их произношении.
2. В Китае предлагайте дорогие подарки хозяевам встречи в следующих случаях:
   а) каждый раз, когда они просят об этом;
   б) когда вы нуждаетесь в помощи, чтобы уехать из страны;
   в) никогда. Если они не могут ответить взаимностью, то они почувствуют себя униженными.
3. В каких странах визитная карточка вызывает уважение?
   а) в Японии. Наличие визитной карточки у служащего зависит от его работодателя;

б) на Тайване. Она характеризует ранг и статус лица;
в) во Франции (особенно карточки, характеризующие опыт работы).

4. При ведении дел в Японии необходимо соблюдать следующие правила:
   а) не прикасаться к кому-либо;
   б) не оставлять палочки для еды в рисе;
   в) не приглашать людей в более дорогие рестораны, чем те, куда пригласили вас;
   г) не делать ничего из перечисленного ранее.
5. Обильные завтраки неуместны везде, за исключением следующих стран:
   а) в Италии. Местные жители любят приводить всю семью;
   б) в Мексике. Здесь жители не склонны начинать работу раньше 10 часов утра;
   в) в США. Американцы изобрели эти завтраки;
   г) во Франции. Здесь люди больше всего любят порассуждать утром.
6. В ряде стран цвету придают смысл. Что верно?
   а) у корейцев написать имя человека красным означает его смерть;
   б) в Китае и Японии подарки, завернутые в белое или черное, следует преподносить только на похоронах;
   в) костюмы пурпурного цвета в Великобритании означают отсутствие вкуса.
7. Что из приведенного далее считается непристойным жестом?
   а) знак «о'кей» в Бразилии;
   б) сильное похлопывание по плечу в Швейцарии;
   в) делать что-либо левой рукой в Саудовской Аравии;
   г) большой палец между вторым и третьим пальцами в Японии.

Ответы: 1 — б, в; 2— в; 3 — а, б; 4 — г; 5 — в; 6 — а; 7 — а, в, г.

2. Составьте сводную таблицу своих положительных и негативных характеристик.

Мои позитивные характеристики	Трудности и проблемы, требующие самокоррекции и развития
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Выполните задания

1. Ответьте на вопросы.
   А. Насколько четко заявлены миссия и основные стратегические цели вашей организации? Насколько они понятны для персонала?

Б. Есть ли в вашей организации расхождения между словом и делом — между заявляемыми принципами ведения партнерских отношений и реальной управленческой практикой?

В. Какие стратегические ценности и этические нормы отражены в документах организации наиболее четко и ясно?

Ответы на эти вопросы помогут начать деятельность по созданию такого социально-психологического климата и такой организационной культуры, которые будут способствовать удовлетворенности персонала трудом, высокому качеству работы и созданию благоприятной репутации и имиджа организации.

2. Разработайте правила позитивного поведения для сотрудников вашей организации, соответствующие этике деловых отношений. Что необходимо сделать, чтобы работающие в организации люди узнали об этих правилах, составленных вами? Как добиться того, чтобы ваши коллеги, подчиненные, руководители реально выполняли бы предложенные нормы позитивного поведения?

3. Подумайте и ответьте на вопрос: что вы узнали о себе? Процесс приобретения учебных навыков близко связан с пониманием собственного мышления, личных предпочтений и выборов. Спросите себя и запишите в тетради, что вы узнали о себе, размышляя о вашем взаимодействии в группе, в интерактивных упражнениях и анализируя сводную таблицу по итогам тестирования. Составьте план дальнейшего саморазвития.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что представляют собой этика и этикет?
2. Какую функцию при взаимодействии людей выполняет этикет?
3. Какие существуют общепринятые правила этикета?
4. Чем отличается деловой этикет от неформального, межличностного?
5. Сформулируйте основные принципы делового этикета.
6. Почему по речи судят об общей культуре человека?
7. Какова роль этикета в вашей будущей (настоящей) профессии?
8. Что представляет собой деловая репутация?
9. Какие характеристики организации влияют на ее бренд и реноме?
10. Какие правила общения считаются «хорошим тоном»?
11. Как связаны между собой деловой этикет и корпоративная культура?
12. Может ли неразвитый деловой этикет профессионалов создавать конфликтные ситуации в коллективе?

13. Что такое коммуникативная компетентность человека?
14. В чем преимущества и достоинства интерактивных технологий обучения общению?
15. Почему необходимо начинать учить конструктивному общению с детства?

* * *

Если вы выполнили все упражнения и задания, предложенные в книге, осуществили коммуникативный практикум по тестам, то теперь подумайте и ответьте себе на вопрос: что вы узнали о себе в процессе самообучения? Запишите это в своей тетради. Процесс приобретения учебных навыков близко связан с пониманием собственного мышления, личных предпочтений и выборов. Спросите себя и запишите в тетради, что вы узнали о себе, размышляя о вашем взаимодействии в группе, в интерактивных упражнениях и анализируя сводную таблицу по итогам тестирования.

Составьте план дальнейшего саморазвития. Удачи вам!

Заключение

По-разному люди реагируют на неудачу и на успех. Слабого человека неудача деморализует, сильного — мобилизует. Например, У. Черчиллю принадлежат слова: «Успех — это переход с одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом», — а выдающийся изобретатель Эдисон говорил: «Каждая неудачная попытка — это еще и шаг вперед».

Таким образом, подводя итоги, необходимо отметить, что с теоретической точки зрения профессиональное общение может рассматриваться как совокупность следующих элементов: взаимодействие и обмен информацией, знание моделей, стилей и средств общения: вербальных и невербальных; построение авторитета на основе доверия и ценностного поведения; влияние на процесс общения способности человека к эмпатии, толерантность людей и их совместимость и срабатываемость; адекватное поведение в конфликте и стрессоустойчивость; понимание стратегий взаимодействия и технологий развития коммуникативной компетентности.

Эти и другие явления, в зависимости от целей и задач профессиональной деятельности, могут частично или полностью определять особенности профессионального общения. К факторам, которые негативно влияют и затрудняют общение, относятся прежде всего барьеры общения, низкий уровень эмоциональной культуры, некоторые особенности межличностного восприятия людей и информации, нарушение рефлексии, наличие стереотипов, реализация в практике взаимодействия с разными людьми и в разных обстоятельствах неэффективного индивидуального стиля и одних и тех же стратегий взаимодействия.

В учебнике «Психология общения» читатель найдет ответы на все эти проблемы не только теоретического характера, но и сможет попрактиковаться в преодолении трудностей взаимодействия и освоении коммуникативной компетентности.

Обращаясь к читателям книги, хотелось бы сказать, что человек — главный режиссер своей жизни, судьба каждого человека творится им самим. Никто не научит вас конструктивному обще-

нию, если вы этого не захотите сами и у вас не появится потребность учиться. Начинайте изучать себя, свои проблемы и трудности и преодолевать их. Извлекайте уроки из неудач и ошибок. Не бойтесь вновь и вновь инициировать контакты и анализировать новый приобретенный опыт. Как говорил Демокрит, хорошими людьми становятся не столько от природы, сколько от упражнений. Учитесь искать ошибки в собственных действиях, а не обвинять обстоятельства и окружающих людей во всем том, что с вами происходит, поскольку ваша судьба находится в ваших собственных руках.

В книге Н.Н.Ежовой «Научись общаться! Коммуникативные тренинги» описана история, которая произошла очень давно в одном из старинных городов, где жил великий мудрец. Слава о его мудрости разнеслась далеко вокруг. Но был в городе человек, завидующий его славе. И вот решил он придумать такой вопрос, чтобы мудрец не смог на него ответить. И пошел он на луг, поймал бабочку, посадил ее между сомкнутых ладоней и подумал: «Спрошу-ка я у мудреца, скажи, о, мудрейший, какая бабочка у меня в руках — живая или мертвая? Если он скажет — живая, я сомкну ладони, и бабочка умрет, а если он скажет — мертвая, я раскрою ладони и бабочка улетит. Вот тогда все поймут, кто из нас умнее». Так все и случилось. Завистник поймал бабочку, посадил ее между ладонями и отправился к мудрецу. И спросил он мудреца: «О, мудрейший, какая бабочка у меня в руках, живая или мертвая?» И тогда мудрец, который действительно был очень умным человеком, сказал: «*Все в твоих руках...*»

Читайте книгу и учитесь, совершенствуйте свои коммуникативные навыки! Станьте автором сценария своей жизни среди людей, при необходимости меняйте его, корректируйте! Ведь даже цветная капуста, как говорят специалисты, — это всего лишь вымуштрованная белокочанная!

Приложение

Приложение 1

КЕЙСЫ ПО ПРОБЛЕМАМ ОБЩЕНИЯ

Ситуации для анализа

Цель: предложить и обсудить варианты решений, как избегать «дискриминационных выражений» во время собеседования при найме работника на должность.

Ситуация 1

Кандидат — привлекательная молодая женщина, которая рассматривается на должность инженера-стажера в компании, где уже работают пять таких стажеров, все молодые мужчины. По образованию она вполне подходит для этой должности, но вы понимаете, что ее присутствие будет сильным отвлекающим моментом среди мужского коллектива. *Ваши действия*?

Каким образом вы можете обсудить с ней эту проблему, не нарушая при этом трудового законодательства и этики делового взаимодействия?

Ситуация 2

Кандидат — молодой человек, который рассматривается на замещение должности воспитателя в молодежном клубе, организованном местным органом власти. Он обладает подходящей квалификацией, и вы бы хотели предложить ему эту должность, но вас беспокоит, что внешний облик (серьги, кольца, шелковый шарф и т. п.) может вызвать насмешки со стороны наиболее агрессивных подростков, с которыми ему предстоит работать. *Ваши действия*?

Как можно, не обидев кандидата, обсудить с ним эту проблему?

Ситуация 3

Кандидат, чья одежда выдает в нем приверженца ортодоксального иудаизма, подал заявление на замещение должности руководителя рабочей группы. Кандидату придется работать в тесном контакте с членами группы, некоторые из которых исповедуют мусульманство, и, скорее всего, им придется вместе обедать в одной столовой. Вы хотите спросить у кандидата, не возникнут ли из-за этого какие-либо проблемы? *Ваши действия*?

Как можно корректно поставить такой вопрос и провести беседу?

Ситуация 4

Кандидат на должность — женщина зрелого возраста. Она подала заявление на работу, где все ее коллеги, включая начальника и старшего менеджера, по крайней мере, на 20 лет младше ее. Вы хотели бы взять эту женщину на работу, так как ее профессиональная компетентность и опыт вас устраивают, но при проведении собеседования вам необходимо узнать, не возникнут ли у нее проблемы из-за разницы в возрасте с остальными членами коллектива.

Какие вопросы необходимо сформулировать и как их задать?

Ситуационно-ролевые игры по развитию коммуникативной компетентности

Ситуация 1

Новая учительница испытывает затруднения при работе с учащимися, которые не боятся резко отвечать или даже хамить. Она, в силу своего воспитания и характера, не может достойно противостоять грубости, вместо этого «зарывается головой в песок».

Действующие лица: молодой учитель и учащийся курса, на котором учитель ведет занятия.

Задание учащемуся: вести себя уверенно, даже нагловато.

Задание молодой учительнице: поставить учащегося на место, используя техники установления контакта, аргументации.

Ситуация 2

Педагог работает в данной школе 12 лет, имеет двоих детей, школьного и дошкольного возраста. На работе зарекомендовала себя с хорошей стороны, является ветераном труда. Педагог обратилась к администрации школы с просьбой предоставить ей дополнительно к летнему отпуску 2 недели за свой счет, так как по состоянию здоровья она могла выехать с детьми на море только в сентябре.

Руководитель школы не подписал заявление, заявив, что у педагога нет прав, а в сентябре начинается учебный процесс и заменить ее некому.

Но отказ не был категорическим, так как педагог при необходимости по первой просьбе директора оставалась после работы для выполнения срочных заданий или заменяла заболевших коллег.

Получив отказ, педагог подала директору два заявления: одно — с просьбой об отпуске, другое — в случае отказа — на увольнение, прося еще раз подписать первое, а если нет — второе. Говоря это, педагог обливалась слезами.

Действующие лица: педагог и директор школы.

Задание педагогу: продемонстрировать страдание, невразумительную речь, просьбу и ее причину.

Задание директору: успокоить педагога, поговорить и разобраться в случившемся, принять решение, не позволяющее разрастись конфликту.

Ситуация 3

Директор школы оповестил персонал о том, что в ближайшее время ожидается проверка представителей вышестоящего руководства, к которой следует должным образом подготовиться, так как от этого зависит будущее данной организации.

Рабочего времени на оформление документации не хватало, и сотрудникам ежедневно приходилось на несколько часов оставаться после работы. Когда же почти большинство документов были приведены в порядок, ведущие преподаватели (председатели цикловых комиссий) и завуч по воспитательной работе отказались оставаться после рабочего дня, ссылаясь на то, что постоянное отсутствие дома разрушает их семьи, дети брошены, и вообще они устали.

Действующие лица: директор, завуч по воспитательной работе, два педагога.

Задание директору школы: поговорить с работниками, снять их эмоциональное напряжение и убедить в необходимости дополнительной работы еще несколько дней.

Задание педагогам и завучу: реагировать бурно, отказываться выходить на сверхурочную работу; в процессе беседы — общение по ситуации, в зависимости от того, как будет вести себя директор: какой стиль общения выберет. В какой модели общения будет взаимодействовать: убеждающей или внушающей.

Ситуация 4

Рабочий контакт пожилого и молодого педагогов. Старший, более опытный, не принимает современных технологий обучения: игры, тренинги, анализ кейсов.

Действующие лица: молодой педагог (председатель цикловой комиссии) и педагог в зрелом возрасте (пенсионер), считающий традиционные методы обучения достаточно эффективными и не собирающийся перестраиваться, считает все новое быстро проходящим веянием.

Задание: смоделировать ситуацию, опираясь на опыт педагогического общения, и разыграть ее, используя техники и приемы установления контакта. Молодой педагог пытается привлечь пожилого педагога к внедрению в учебный процесс инновационных технологий, с этой целью пытается установить эмоциональный контакт и провести беседу с опытным, но несговорчивым педагогом.

Ситуация 5

Взаимодействие с подчиненным, который раньше был хорошим другом, коллегой.

После завершения обучения на втором высшем образовании вы получили диплом менеджера и назначение на должность директора школы, в той же организации, где вы работали.

У вас была подруга Валентина Петровна, которая теперь стала вашей подчиненной, но старалась при всех публично демонстрировать свои близкие с вами отношения. На днях даже публично огрызнулась, сказав при всех, что власть быстро портит человека.

С каждым днем вам становится все труднее отдавать приказы, контролировать их выполнение, оценивать результаты работы. На любое ваше замечание реакция у Валентины Петровны неадекватная, она пытается все время демонстрировать окружающим степень своей дружественности с вами и влияния на вас.

Вы понимаете, что сложно управлять сотрудником, который стал находиться в вашем подчинении после вашего повышения. Вам это надоело. Вы решили изменить ситуацию.

Действующие лица: директор школы и ее бывшая подруга — подчиненный.

Задание: установите хороший рабочий контакт со своим подчиненным. Объясните бывшей подруге, что ситуация изменилась и ей с вами придется перестроить отношения, перейти из межличностного общения в сферу чисто деловых отношений.

Ситуации для анализа или «разыгрывания»

Ситуация 1. «Неопрятный преподаватель»

Задание: если анализ ситуаций происходит на учебном занятии, то:

а) выберите двух человек для исполнения роли руководителя и роли педагога, предложите им инструкции (каждому свою) и затем,

б) после 5-минутной подготовки разыграйте ситуацию в ролях;

в) после проигрывания ситуации обсудите ее результаты с группой, ответьте на вопрос: удалось ли руководителю позитивно повлиять на преподавателя? Если да, то какие коммуникативные приемы влияния были использованы? Если нет, то что помешало осуществить влияние?

Информация для руководителя

Вы руководите элитарным образовательным учреждением, в котором учатся дети из состоятельных семей города. Ваша педагогическая команда очень успешно осуществляет обучение и развитие детей.

Вместе с тем один из ваших педагогов очень вас беспокоит, хотя ему и удается эффективно профессионально работать. Он и его машина всегда неряшливы и неопрятны. Двое родителей уже говорили вам, что этот педагог выглядит, как будто бы в своей одежде он спит. В то же время вы заметили, что педагога это вообще не волнует, он не понимает, как важно хорошо выглядеть, особенно в вашей организации, где принято заботиться о своем визуальном имидже.

Один из родителей ученика вашей организации также жаловался вам в приватной беседе, что этот педагог повысил на него голос, хамски ответил на замечание. Действительно, вы заметили, что педагог, о котором идет речь, стал в последнее время каким-то агрессивным, порой даже грубым. У вас небольшая организация, поэтому вы не можете и не хотите потерять профессионально способного сотрудника, к тому же найти хорошего профессионала достаточно трудно. Учителей не хватает. Вместе с тем ему надо напомнить, что нужно быть в хороших отношениях со всеми: детьми, их родителями и коллегами.

Информация для педагога

Вы — преподаватель по русскому языку и литературе.

Вы выполняете все плановые обязательства, и у вас хорошие контакты с детьми. Содержание ваших занятий профессионально грамотное, инновационное, с применением активных методов обучения, и вы можете доказать любому свой профессионализм.

Однако пару дней назад родитель одного из ваших учеников раскритиковал вас за методику оценивания знаний обучаемых. Последующая дискуссия произошла на несколько повышенных тонах, потому что он никак не соглашался с тем, что вы ему говорили. Но ведь он же был не прав, а вы энергично защищали свои педагогические приоритеты.

Ваш руководитель пригласил вас к себе, наверное, по поводу этого случая. Вы до сих пор уверены, что поступили абсолютно правильно, повысив голос на того родителя. Вы помните также, что еще в прошлом году директор критиковал ваш внешний вид.

Ситуация 2. «Выбор наставника»

Директор одной из ведущих школ микрорайона помимо основной работы курирует также студентов высших и средних ОУ, которые проходят у них практику. На следующей неделе ожидается прибытие нового практиканта из РГПУ им. А. И. Герцена. Директор хочет, чтобы нового практиканта курировал один из руководителей среднего звена — завуч по учебно-воспитательной работе — Анна Васильевна. Директор уверена, что Анна обладает необходимыми коммуникативными навыками, но предвидит некоторое сопротивление с ее стороны.

Руководитель пригласила к себе завуча и передала ей свою просьбу о том, чтобы Анна взяла шефство над новым практикантом.

Анна высказала опасения в связи с такой ответственностью и недостаточностью времени, так как заняла должность недавно. Она считает, что есть и другие, более опытные коллеги, которые могли бы справиться с этой работой лучше. Руководитель заверила Анну Васильевну, что выбрала именно ее, потому что она отлично владеет техникой наставничества. Она отметила, что профессиональные умения и коммуникативная компетентность Анны могут послужить хорошим образцом для практиканта, будущего учителя или руководителя, и предложила в любое время обращаться к ней за советом.

Какой стиль коммуникативного взаимодействия, какие модели и техники использовала руководитель ОУ в данной ситуации?

Ситуация 3. «Гостиница» (по теме «Образ педагога»)

В гостинице есть три свободных номера. Администратору дано указание поселить в них учителей, прибывших на совещание. Однако информация, которой он владеет, нечеткая: он не знает ни пола, ни возраста, ни конкретной специализации педагогов, ни целей их приезда. Возле своего окошка он поместил табличку: «Места только для педагогов».

Вместе с тем он обнаружил, что сегодня в гостиницу большой наплыв приезжих, а мест нет, он вынужден отказывать. Администратору известно, что люди, желающие заполучить место, прибегают к разным уловкам, пытаются выдать себя за учителей. Ему нужно быть бдительным.

Задание: один человек из группы выбирается администратором. Другие выступают в роли приезжих (среди них три «настоящих» учителя, на эти роли они втайне назначены руководителем занятия). Видя табличку, все начинают выдавать себя за педагогов. Администратор должен на свое усмотрение поселить трех человек.

После выполнения задания группа анализирует, что было ключевым в оценивании человека как педагога. Какие признаки способствовали этому? Кто был наиболее убедительным, исполняя роль педагога? На что ориентировались педагоги, воплощая этот образ?

Данное задание направлено на развитие рефлексивной оценки образа педагога (по теме «Перцептивная коммуникация»).

Тренинг «Роковой гипнотизер»

Цель: научить фиксировать невербальные сигналы и мгновенно на них реагировать: получил сообщение — среагировал.

Порядок работы: в начале каждого тура тренер «назначает рокового гипнотизера» незаметно для остальных членов группы, дотрагиваясь до его руки, плеча или подавая иной сигнал.

Участники тренинга свободно перемещаются в аудитории. Руководитель объясняет, что в группе появился «роковой гипнотизер», который приканчивает жертву, глядя ей в глаза и подмигивая.

Получив этот сигнал, жертва сразу же должна сесть на стул. Гипнотизер-убийца продолжает свое страшное дело до тех пор, пока один из членов группы не поднимет руку и не скажет: «Я знаю, кто убийца!»

Если гипнотизер узнан, то тренинг закончен, если произошла ошибка, тренинг продолжается, а «паникер» выбывает из игры.

После одного-двух циклов тренинга правила меняются: жертва должна отсчитать 10—15 с и только после этого сесть на стул. Различие нетрудно предвидеть: количество «жертв» будет во много раз больше.

Игра «Поступь профессионала» (по теме «Невербальная коммуникация»)

Размер группы: от 6—8 до 15—20 чел.

Материалы: бумага, ручки.

Ведущий предлагает всем рассчитаться по порядку номеров. Каждый достает листочек бумаги и проставляет на нем в столбик столько номеров, сколько оказалось участников игры.

Общая инструкция: «Данное игровое упражнение одновременно очень необычное и очень простое. Мы попробуем изобразить те или иные профессии с помощью походки, ведь можно же изображать разные вещи и явления с помощью жестов, мимики, различных поз и т.п. Сначала каждый должен выбрать для себя профессию, которую он захочет представить с помощью своей походки. Сейчас каждый из вас по очереди встанет со своего места, спокойно подойдет ко мне и очень тихо (шепотом) скажет мне на ухо, какого профессионала он хотел изобразить. После этого он так же тихо, но уже изображая своего персонажа, пройдет на свое место. Остальные должны будут внимательно наблюдать за походкой очередного игрока, а в своих листочках напротив его номера написать ту профессию, с которой у вас проассоциировалась его походка. Известно ведь, что по походке можно иногда узнать (угадать), работает человек грузчиком или артистом балета, военным или бухгалтером и т.д.». Ведущий записывает в своем листочке, какой номер и какую именно профессию хотел представить своей походкой. Далее он быстро собирает у игроков их листочки с записями и перемешивает их.

Подведение итогов: ведущий берет первый листочек и зачитывает профессию напротив первого номера, затем берет второй листочек и также зачитывает профессию напротив первого номера и т.д. После этого он говорит, какую же профессию хотел представить своей походкой сам игрок. Делается это для того, чтобы сравнить задуманную игроком профессию и то, что из этого получилось. Далее он переходит ко второму номеру и т.д.

Игра «Я в конфликтной ситуации» (по теме «Конфликты»)

Цель: дать возможность увидеть, воспринимают ли тебя другие как конфликтного человека, показать различные способы реакций на конфликтную ситуацию и подходы к ней. (Ведущий может подготовить несколько вариантов конфликтной ситуации.)

Время: 20 мин.

Описание: один участник выходит за дверь. Группа загадывает конкретного человека. Составляется характеристика этого человека при помощи описания его поведения в заданных условиях, в конкретной конфликтной ситуации. Участник заходит в комнату. Кто-то из группы рас-

сказывает ситуацию и все участники (с загаданным) по кругу высказывают свой прогноз о поведении оцениваемого. Основной участник должен отгадать, кого описывала группа. При продолжении игры придумываются новые ситуации (это могут быть реальные ситуации кого-нибудь из группы или данные ведущим, например: «В транспорте ему наступили на ногу...», «В магазине ему не достались туфли...» и т.п., более сложные и серьезные ситуации).

Обсуждение. Анализируются основания и критерии, на основе которых принималось решение отгадывающего участника. Мнение группы. Мнение и впечатления загаданного. Чем определяются подходы к конфликтной ситуации? Какие они бывают?

Ситуационно-ролевая игра «Съемки фильма» (по теме «Ролевые взаимоотношения»)

Правила проведения игры. Ведущий назначает одного участника на роль продюсера фильма. Его задача состоит в том, чтобы «снять фильм», а на самом деле организовать какую-нибудь сценку. Сам он должен лишь ограничиться «общей политикой»: выбрать из участников режиссера и поставить перед ним задачу в общих чертах снять интересный фильм, задействовать хорошего сценариста, хороших актеров, композиторов и т.д.

На «съемку фильма» отводится время в пределах 10 мин. Незадействованные участники (или ведущий, если все участники будут принимать участие в «фильме») должны оценить фильм по 5-балльной оценке.

После просмотра «фильма» все участники садятся в круг и обсуждают следующие вопросы.

1. Сделал ли продюсер единственно правильный выбор?

2. Все ли участники согласны с теми ролями, которые им отвел режиссер, продюсер?

3. Как стоило продюсеру и режиссеру строить предварительные собеседования с претендентами, чтобы лучше выяснить сильные и слабые стороны каждого?

ГЛОССАРИЙ

Агрессивное поведение — нападки на оппонента без учета ситуации и чувств, потребностей или прав объекта нападок.

«Агрессор» — человек, который добивается повышения собственного статуса, критикуя или порицая других, когда дела идут не лучшим образом, и принижая личные качества, достоинство и статус другого человека.

Алгоритм — точное, пунктуальное описание последовательности действий, преобразующих исходные данные в искомый результат.

Альтернатива — необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов (как правило, взаимоисключающих) решений, предоставленных вариантов действия.

Амимия — отсутствие или ослабление выразительности лицевой мускулатуры.

Апперцепция — зависимость восприятия от прошлого опыта, от запаса знаний и общего содержания духовной жизни человека.

Арго — речь социально замкнутых групп.

Аргумент ad hominem («переход на личности») — аргумент, нацеленный на человека, выдвинувшего тезис, а не на содержание самого тезиса.

Ассертивность — умение постоять за себя в межличностных отношениях, защищая свои права и уважая права других.

Атрибуция каузальная — приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.

Аттракция — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Барьер психологический — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и др.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия.

Барьер смысловой — несовпадение смыслов высказанных просьб, требований у партнеров в общении. Зачастую в процессе взаимодействия препятствует установлению доверительных отношений между людьми.

Вербальный (словесный) — в психологии этим термином обозначаются формы знакового материала; устный, словесный.

Виртуальный — способный к действию, возможный; (филос.) не существующий непосредственно сам по себе, но способный возникнуть при наличии известных условий.

Взаимопонимание — понимание того, что оратор и аудитория располагают одними и теми же сведениями, а также испытывают похожие чувства и имеют общий опыт.

Визуализация — мысленное представление того, как вы что-то успешно делаете, воспринимаемое глазами.

Внутренние шумы — мысли и чувства, мешающие коммуникационному процессу.

Внушение — неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

Выработка норм — стадия развития группы, на которой группа закрепляет свои правила поведения, в особенности те, что касаются разрешения конфликтов.

Гетерогенная группа — состоящая из людей разного пола и возраста, имеющих разный уровень подготовки, а также разные установки и интересы.

Гомогенная группа — в которой все члены имеют между собой очень много общего.

Глоссарий — собрание малоупотребительных слов (обычно к отдельному произведению или автору).

Дезавуировать — публично отказаться от своих предшествующих высказываний.

Декодирование — процесс обратной трансформации сообщений в идеи и чувства.

Денотация — прямое, точное значение, которое языковое сообщество формально приписывает слову.

Деструктивный — неэффективный, неплодотворный, разрушительный.

Дискриминация — несправедливое обращение с людьми или причинение им вреда на основании их принадлежности к той или иной группе.

Дистанцирование — отдаление, удаление; соблюдение расстояния, дистанции.

Доминировать — господствовать, преобладать.

Жаргон — техническая терминология или характерные идиомы, употребляемые в специальной деятельности или узкими группами.

Заражение — психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.

Защитные механизмы — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

Идентификация — установление идентичности, тождественности предметов и явлений; в психологическом смысле идентификация употреб-

ляется для обозначения механизма социализации, отождествления индивида с группой.

Имидж — целенаправленно формируемый образ, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы, формирования репутации.

Импонировать — производить положительное впечатление, нравиться, например импонировать открытостью общения.

Интерактивная стратегия — получение информации о другом человеке в процессе взаимодействия с ним.

Интроверсия — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

Интроспекция — самонаблюдение; изучение собственных психических процессов.

Инцидент — происшествие, случай, столкновение.

Иррациональный — недоступный пониманию, разуму.

Кинесика — наука, изучающая движения, позы, мимику и жесты.

Клише — стереотипное, избитое выражение, шаблонная фраза.

Когнитивные препятствия — препятствия, возникающие, когда группа ощущает давление как результат трудности задачи, нехватки информации или ограниченного времени.

Кодирование — процесс трансформации идей и чувств в слова, звуки, действия.

Коллизия — столкновение противоположных, разнонаправленных взглядов, стремлений, чувств, интересов, обстоятельств.

Коммуникационная компетентность — соответствие коммуникативного поведения данной ситуации и его эффективность.

Компенсация — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.

Комплекс неполноценности — сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, умений, знаний, навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

Компромисс — ситуация, когда обе стороны идут на жертвы ради поиска общих интересов.

Конкурентоспособность — совокупность потребительских свойств данного товара, характеризующих его отличие от товара конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен и пр.

Конкуренция — соперничество, борьба за достижение лучших результатов на каком-либо поприще.

Коннотация — чувства или оценки, которые у нас ассоциируются со словом.

Консенсус — общее согласие по обсуждаемому или спорному вопросу, достигнутое без процедуры голосования.

Конфликт — трудноразрешимое противоречие, связанное с острым эмоциональным переживанием, вызванное несовместимостью взглядов, целей, интересов, потребностей.

Конформность — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

Конфронтация — противопоставление, противоборство.

Креативность — творчество, способность творить.

Латентный — скрытое, внешне не заметное развитие какого-либо процесса, явления.

Манипулирование — сложное, запутанное действие; ловкая проделка, подтасовка; система приемов и способов воздействия на сознание с целью навязывания каких-либо идей или введения в заблуждение.

Межличностный конфликт — результат ситуации, когда потребности или представления одного человека не соответствуют потребностям или представлениям другого.

Менталитет, ментальность — образ, способ мышления личности или общественной группы, а также присущая им духовность и ее социальная и биологическая обусловленность; склад ума, умственный настрой, мировосприятие.

Мистификация — намеренное введение кого-либо в заблуждение, заведомый обман.

Мозговой штурм — специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.

Нагнетание конфликта — размышления или тягостные раздумья над реальной проблемой или тем, что представляется проблемой, доводящие человека до состояния, когда конфликт считается более серьезным, чем он есть на самом деле, и человек начинает обвинять партнера.

Назализация — негативная околоречевая характеристика: паузы, звуки, слова-паразиты.

Невербальная коммуникация — движения и особенности голоса человека при передаче им вербального сообщения.

Невротизм — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

Неконгруэнтность — разрыв между неправильным восприятием себя и реальностью.

Нервозность — страх или тревога, связанные с публичным выступлением.

Нормы социальные — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

Обратная связь — вербальная и физическая реакция на сообщения.

Окно Джохари — инструмент для исследования взаимозависимости самораскрытия и обратной связи.

Остракизм — изгнание, осуждение кого-либо.

Пантомимика — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

Парафраз — изложение сути сообщения.

Парафраз чувств — ответ, ориентированный на эмоции, связанные с содержанием сообщения.

Параязык — невербальное «звучание» сообщений: манера передачи информации.

Паритет — равенство, одинаковое положение, принцип равных прав и возможностей, равное соотношение.

Пассивное поведение — нежелание высказывать свое мнение, показывать свои чувства или принимать на себя ответственность за свои действия.

Паттерн — набор характеристик, отличающих одни предметы от других, который используется для группирования предметов, имеющих одинаковые характеристики.

Персонализация чувств и мнений — использование высказываний от первого лица для идентификации себя как источника конкретных мыслей, чувств.

Персонификация — приспособление информации к специфически представлениям аудитории.

Перцепция социальная — процесс формирования в общественном и социальном сознании образов социальных *объектов в форме восприятия* и понимания одним человеком другого: его окрашивают и направляют эмоции, мнения, отношения, установки, пристрастия.

Поддерживающая роль — специфический паттерн поведения, который помогает группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективное разрешение конфликтов.

Поза — положение или осанка тела.

Полилог — дискуссия трех и более участников.

Понимание — точная расшифровка сообщения путем присвоения ему правильного значения.

Поспешное обобщение — представление обобщения, которое либо вообще не подкреплено фактами, либо подкреплено только одним слабым примером.

Построение команды — деятельность, направленная на то, чтобы повысить эффективность совместной работы группы.

Потребность в контроле ситуации — желание влиять на события и окружающих людей.

Потребность в присоединении — желание находиться в обществе других людей.

Превалировать — иметь перевес, преимущество, преобладать.

Презентация — торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

Прецедент — случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для аналогичных действий в настоящем.

Приемлемые цели — цели, которые члены команды считают осмысленными и в достижении которых они лично заинтересованы.

Принуждение — способ разрешения конфликта с помощью силы, словесных нападок или манипуляций; при этом человек требует, чтобы его потребности были удовлетворены, а идеи одобрены.

Принцип сотрудничества — состоит в том, что беседы будут протекать удачно, когда вклад участников разговора будет соответствовать его цели.

Принятие точки зрения — представление себя на месте другого.

Приспособление — способ разрешения конфликта, когда люди пытаются удовлетворить потребности другого и при этом жертвуют своими собственными потребностями.

Проверка восприятия — утверждение, отражающее ваше собственное понимание смысла невербальных сигналов, переданных другими людьми.

Проекция — механизм психологической защиты, заключающийся в неосознанном наделении другого человека присущими данной личности мотивами, чертами и свойствами.

Проявление чувств — выражение чувств посредством мимики, жестов и эмоциональных вербальных реакций.

Психологический контекст — настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение.

Психологическая совместимость людей — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

Разговор на равных — разговор без каких-либо слов или невербальных сигналов, подчеркивающих превосходство.

Разговор-раппорт — разговор, в котором человек делится переживаниями и устанавливает личные отношения.

Рассуждение по аналогии — рассуждение, при котором выводы являются результатом сравнения с ситуацией с похожим сочетанием обстоятельств.

Рассуждение путем указания на признак — рассуждение, в котором заключение основано на присутствии доступных наблюдению данных, которые обычно или всегда сопровождают другие, не наблюдаемые непосредственно переменные.

Рассуждение путем установления причинно-следственных связей — метод рассуждения, в котором заключение представляется как результат влияния какого-то обстоятельства или набора обстоятельств.

Реакция интерпретации — высказывания, которые предлагают разумное альтернативное толкование события или обстоятельств с целью помочь собеседнику понять ситуацию с другой точки зрения.

Реакция поддержки — утешающие высказывания, цель которых — выразить одобрение, поддержать, воодушевить, успокоить, утешить.

Регрессивное поведение — форма защитной реакции индивида при переживании им фрустрации, состоящая в замене значимой для него сложной задачи, решение которой затруднено в сложившейся ситуации, на более легкую.

Референтная группа — группа, на которую ориентируется человек в своих ценностях и поведении; «эталонная группа» может быть как реальной, так и воображаемой.

Рефлексия — способность сознания человека сосредоточиться на себе.

Риторический вопрос — вопрос, который не требует ответа вслух, а подразумевает мысленный ответ.

Роль — понятие, обозначающее поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению.

Ролевое общение — подчеркивание императивной формой коммуникации разницы в занимаемом социальном положении.

Самоактуализация — стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

Самоопределение личности — самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

Самооценка — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

Самораскрытие — обмен биографическими данными, личными представлениями и чувствами, неизвестными другому человеку.

Самосознание — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств и способностей.

Сдерживание чувств — поведение, при котором человек отрицает наличие у него чувств, удерживает их в себе и не проявляет никаких вербальных или невербальных признаков их существования.

Семантические шумы — значение, непреднамеренно переданное посредством некоторых символов и препятствующее точности декодирования.

Сенситивность — чувствительность, это способность одного человека точно предсказать чувства, мысли и поведение другого, обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, всякого рода испытаний.

Символы — слова, звуки и действия, выражающие конкретное содержание значения.

Симпатия — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

Симпатическое реагирование — чувство заботы, сострадания, направленное на другого человека из-за сложившейся у него ситуации.

Сленг — неофициальный, нестандартный словарь, не совпадающий с нормой литературного языка.

Совместимость — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие согласованности и взаимопонимания.

Сообщение — сочетание значения, символов, кодирования-декодирования и формы или способа организации.

Сопереживание — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

Соперничество — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

Сотрудничество — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми, готовность поддержать и оказать им помощь.

Социализация — процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта. Ведущим компонентом социализации является воспитание.

Социально-психологическая компетентность — способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений.

Социальный интеллект — глобальная способность, позволяющая прогнозировать развитие межличностных ситуаций, интерпретировать информацию, поведение, демонстрировать готовность к социальному взаимодействия и принятию решений.

Социальный контекст — назначение события, а также уже существующие взаимоотношения между участниками.

Сплоченность — степень взаимодействия членов группы при достижении общих целей.

Спонтанное выражение — неосознанное кодирование сообщений.

Стабилизация — способ поддержания взаимоотношений на определенном уровне в течение некоторого времени.

Стереотипы — упрощенные и стандартизованные концепции характеристик или ожидаемого поведения членов определенной группы.

Статус — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

Стимул — цель, которая дает мотивацию.

Суггестия — внушение, различные способы вербального и невербального эмоционально окрашенного воздействия на человека с целью создания у него определенного состояния или побуждения к определенным действиям.

Тезаурус — одноязычный толковый или тематический лингвистический словарь, информационный запас слов.

Теория межличностных потребностей — теория, согласно которой возникновение, развитие и поддержание отношений зависит от того, насколько хорошо каждый человек удовлетворяет межличностные потребности другого.

Толерантность — терпимость, допущение.

Установки — предрасположенность испытывать положительные или отрицательные чувства к людям, обстановке или вещам, которая обычно выражается как мнение.

Уход — способ справиться с конфликтом, когда люди физически или психически устраняются от конфликта.

Фальсификация — злостное, преднамеренное искажение каких-либо данных.

Физический контекст — местоположение, условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток.

Фрустрация — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Харизма — божественный дар; бытующее представление об особой одаренности, исключительности, непогрешимости кого-либо.

Ценностные ориентации — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

Эвфемизм — непрямое, смягченное выражение вместо резкого или нарушающего нормы приличия, мягкий эквивалент жесткого слова.

Эгоцентризм — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

Эгоцентрическая роль — специфический паттерн поведения, который концентрирует внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым.

Эйфория — состояние чрезмерной веселости, обычно не вызванное какими-либо объективными обстоятельствами.

Экстраверсия — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него (противоположна интроверсии).

Экспрессивность речи — голосовые контрасты в высоте звука, громкости, темпе и стиле, которые влияют на то, какой смысл извлекают слушатели из произносимых оратором фраз.

Эмоции — возбуждаемые действиями или словами субъективные переживания, которые сопровождаются физиологическим возбуждением и доступными для наблюдения появлениями.

Эмпатическое реагирование — переживание эмоциональной реакции, сходной с действительными или ожидаемыми проявлениями эмоций другого человека

Эмпатия — переживание чувств, мыслей или установок другого человека, понимание их внутреннего состояния.

Эффект ореола — приписывание человеку набора связанных между собой качеств, когда вы на самом деле наблюдаете только одно качество из этого набора.

Я-концепция — чувство собственной идентичности.

Список литературы

Основная литература

Атватер И.Я. Я вас слушаю... — М., 1988.

Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие. — Мн., 2000.

Бодалев А.А. Личность и общение: Избранные труды. — М., 1983.

Вараксин В.Н. Психолого-педагогический практикум — Ростов н/Д, 2012.

Грецов А.Г. Тренинг общения для подростков. — СПб., 2005.

Грецов А.Г. Психологические тренинги с подростками. — СПб., 2008.

Ежова Н.Н. Научись общаться!: коммуникативные тренинги. — Ростов н/Д, 2005.

Заир-Бек С.И., Муштавинская И.В. Развитие критического мышления на уроке: пособие для учителя. — М., 2004.

Калюжный А.А. Психология формирования имиджа учителя. — М., 2004.

Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник. — М., 2002.

Кипнис М. Тренируем умение влиять на людей в любом режиме общения. 59 лучших игр и упражнений для развития управления коммуникациями. — М., 2011.

Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л., 1990.

Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. учебник. — СПб., 2002.

Леонтьев А.А. Психология общения. — М., 1997.

Морева Н.А. Тренинг педагогического общения: учеб. пособие. — М., 2003.

Основы теории коммуникации: учебник / под ред. М.А.Василика. — М., 2003.

Пиз А. Язык жестов: пер. с англ. — Воронеж, 1992.

Панфилова А.П. Деловые беседы. — Л., 1989.

Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. — 3-е изд. — СПб., 2005.

Панфилова А.П. Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие — 3-е изд. — М., 2008.

Панфилова А.П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учеб. пособие. — М., 2011.

Панфилова А.П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение. — 3-е изд. — М., 2012.

Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. — СПб., 2005.

Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг в школе. — М., 2001.

Психолого-педагогический практикум: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / Л.С.Подымова, Л.И.Духова, Е.А.Ларина, О.А.Шиян; под ред. В.А.Сластенина. — 6-е изд. — М., 2011.

Ребус Б.М. Психологические основы делового общения: учеб. пособие. — М., 2002.

Рогов Е.Н. Психология общения. — М., 2005.

Седова Н.В. Педагогическая культура учителя. — СПб., 2003.

Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб., 2003.

Сиротина О.Б. Что и зачем нужно знать учителю о русской разговорной речи. — М., 1996.

Смирнова Е.Е. Психология общения: Курс для старших классов средней школы — СПб., 2005.

Советова Е.В. Кадровая работа в школе. — Ростов н/Д, 2006.

Трайнев В.А. Учебные деловые игры в педагогике, экономике: методология и практика проведения: учеб. пособие. — М., 2005.

Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск, 1997.

Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения: учебник. — М., 2004.

Дополнительная литература

Баркер А. Как улучшить навыки общения: пер. с англ. — СПб., 2003.

Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать: пер. с англ. — СПб., 1997.

Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия: пер. с англ. — СПб., 2002.

Бороздина Г.В. Психология делового общения: учеб. пособие. — М., 1998.

Булатова О.С. Педагогический артистизм: учеб. пособие. — М., 2001.

Бэрон Р., Ричардсон Д. Агрессия: пер. с англ. — СПб., 1997.

Вердербер Р., Вердербер К. Общение. Интенсивный курс: пер. с нем. — 11-е межд. изд. — СПб., 2005.

Винокур Т.Г. Говорящий и слушающий. Варианты речевого поведения. — М., 1993.

Волчек О.Д. Функции и значение телевидения в жизни студентов // В кн.: Психолого-педагогические проблемы влияния телевидения и других СМИ на детей и молодежь. — СПб., 2002.

Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации. Поведение. Структура. Процессы: пер. с англ. — 8-е изд. — М., 2000.

Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации. — М., 1980.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М., 1997.

Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. — Дубна, 1997.

Зильберман М. Активный тренинг: Универсальный подход к обучению / Мел Зильберман, Кэрол Ауэрбах: пер. с англ. — М., 2010.

Казаченок Т.Г. Крылатые латинские изречения: тематич. сб. — Минск, 1993.

Касаткин С.Ф. Техника обратной связи. Мастер общения. — СПб., 2002.

Кишкель Е.Н. Управленческая психология: учебник. — М., 2002.

Клюев Е.В. Речевая коммуникация: учеб. пособие. — М., 1998.

Козлов Л.Р. Музей остроумия. — 3-е изд., доп. — Минск, 1989.

Колесникова И.А. Основы технологической культуры педагога. — СПб., 2003.

Крюгер В. Руководство командой: пер. с нем. — М., 2006.

Ли Д. Практика группового тренинга: пер. с англ. — СПб., 2001.

Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации: пер. с англ. — СПб., 2001.

Любавин М.Л. Хочешь узнать себя? Нет проблем! — Челябинск, 1992.

Лютова Е.К., Монина Г.Б. Тренинг эффективного взаимодействия с детьми. — СПб., 2000.

Монина Г.Б. Лютова-Робертс Е.К. Коммуникативный тренинг (педагоги, психологи, родители). — СПб., 2006.

Образовательные стратегии и технологии обучения при реализации компетентностного подхода в педагогическом образовании с учетом гуманитарных технологий: метод. реком. — СПб., 2008.

Петрова Н.П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. — СПб., 2002.

Панфилова А.П. Психология переговоров или как общаться, чтобы достичь успеха. — Улан-Удэ, 1995.

Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития. — СПб., 2003.

Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / под ред. В.П.Соломина. — СПб., 2004.

Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. — СПб., 2005.

Пашукова Т.И. Эгоцентризм в подростковом и юношеском возрасте: причины и возможности коррекции. — М., 1998.

Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе (методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 человек). — 3-е изд. — М., 2004.

Психологический словарь / под ред. В.В.Давыдова, А.В.Запорожца, Б.Ф.Ломова и др. — М., 1983.

Психолого-педагогический практикум : учеб. пособие / Л.С.Подымова, Л.И.Духова и др. / под ред. В.А.Сластенина. — 6-е изд. — М., 2011.

Рай Л. Развитие навыков эффективного общения: пер. с англ. — СПб., 2002.

Словарь иностранных слов. — 11-е изд., стер. — М., 1984.

Таранов П.С. Золотая книга руководителя: Законы, советы, правила. — М., 1994.

Тесты для всех / сост. Т.В.Орлова. — 2-е изд. — Киев, 1994.

Томсон П. Самоучитель общения: пер. с англ. — СПб., 2001.

Тимофеев М.И. Деловое общение: учеб. пособие. — М., 2004.

Уизерс Б. Управление конфликтом: пер. с англ. — СПб., 2004.

Фомин Ю.А. Психология делового общения. — 3-е изд., доп. — Минск, 2003.

Фопель К. Барьеры, блокады и кризисы в групповой работе. — Сб. упражнений: пер. с нем. — М., 2003.

Фопель К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: практич. пособие: пер. с нем. — 5-е изд. — М., 2004.

Хартли М. Язык жестов в деловом общении: пер. с англ. — М., 2003.

Энкельман Н.Б. Харизма: пер. с нем. — М., 2000.

Оглавление

Учебное издание

Панфилова Альвина Павловна

Психология общения

Учебник

Редактор *Н. М. Тимакова*
Технический редактор *О. Н. Крайнова*
Компьютерная верстка: *Л. М. Беляева*
Корректор *О. Н. Яковлева*

Изд. № 101116535. Подписано в печать 30.01.2013. Формат 60 × 90/16.
Гарнитура «Балтика». Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,0.
Тираж 3000 экз. Заказ № 306.

ООО «Издательский центр «Академия». www.academia-moscow.ru
129085, Москва, пр-т Мира, 101В, стр. 1.
Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29.
Санитарно-эпидемиологическое заключение № РОСС RU. AE51. Н 16067 от 06.03.2012.

Отпечатано в филиале «Тверской полиграфический комбинат
детской литературы» ОАО «Издательство «Высшая школа»
170040, г. Тверь, проспект 50 лет Октября, д. 46
Тел.: +7 (4822) 44-85-98. Факс: +7 (4822) 44-61-51



Издательский центр «Академия»

Учебная литература для профессионального образования

Наши книги можно приобрести (оптом и в розницу)

Москва:

129085, Москва, пр-т Мира, д. 101в, стр. 1
(м. Алексеевская)
Тел.: (495) 648-0507, факс: (495) 616-0029
E-mail: sale@academia-moscow.ru

Филиалы:

Северо-Западный
194044, Санкт-Петербург, ул. Чугунная, д. 14, оф. 319
Тел./факс: (812) 244-92-53
E-mail: spboffice@acadizdat.ru

Приволжский
603101, Нижний Новгород, пр. Молодежный, д. 31, корп. 3
Тел./факс: (831) 259-7431, 259-7432, 259-7433
E-mail: pf-academia@bk.ru

Уральский
620142, Екатеринбург, ул. Чапаева, д. 1а, оф. 12а
Тел.: (343) 257-1006
Факс: (343) 257-3473
E-mail: academia-ural@mail.ru

Сибирский
630009, Новосибирск, ул. Добролюбова, д. 31, корп. 4, а/я 73
Тел./факс: (383) 362-2145, 362-2146
E-mail: academia_sibir@mail.ru

Дальневосточный
680038, Хабаровск, ул. Серышева, д. 22, оф. 519, 520, 523
Тел./факс: (4212) 56-8810
E-mail: filialdv-academia@yandex.ru

Южный
344082, Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 10/65
Тел.: (863) 203-5512
Факс: (863) 269-5365
E-mail: academia-UG@mail.ru

Представительства:

в Республике Татарстан
420034, Казань, ул. Горсоветская, д. 17/1, офис 36
Тел./факс: (843) 562-1045
E-mail: academia-kazan@mail.ru

в Республике Дагестан
Тел.: 8-928-982-9248

www.academia-moscow.ru

Среднее профессиональное образование

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

А. П. Панфилова

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Учебник



ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ



Издательский центр «Академия»
www.academia-moscow.ru